Politechnika Gdańska

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Edyta Gołąb

Jakość i relacje z klientami na rynku usług hotelarskich

Rozprawa doktorska
napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Marianny Daszkowskiej

Gdańsk 2009

Spis treści

Badania empiryczne zostały sfinansowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834. Kierownikiem projektu była prof. dr hab. Marianna Daszkowska, natomiast głównym wykonawcą autorka niniejszej rozprawy.

Wstęp

Wraz z rozwojem gospodarki wolnorynkowej funkcjonowanie na rynku usług hotelarskich staje się coraz trudniejsze. Z jednej strony stale rośnie liczba konkurentów działających na tym rynku z drugiej zaś zmieniają się oczekiwania klientów. Ich wymagania odnośnie jakości usług wzrastają wraz z doświadczeniami związanymi z korzystania z usług hotelarskich na rynkach zagranicznych. Decyzja o wyborze danego obiektu hotelarskiego jest podejmowana na podstawie oczekiwań dotyczących poziomu jakości świadczonych usług, co często jest utożsamiane z konkretną marką hotelu. Istotnym elementem staje się więc badanie jakości usług i podejmowanie na podstawie wyników tych badań efektywnych działań. Kluczowe jest zatem: zdefiniowanie sposobu postrzegania jakości przez klienta, zbudowanie skutecznego instrumentu pomiaru dla jakości usług hotelarskich i dogłębna analiza wyników dostarczanych przez badania. Na podstawie tych wyników powinny być podejmowane działania związane z doskonaleniem poziomu jakości usług hotelarskich.

Wybór tematyki badawczej nie był przypadkowy. Poprzedzono go wnikliwą analizą literatury przedmiotu oraz obserwacjami podmiotów funkcjonujących na rynku usług hotelarskich. Przeprowadzone studia wykazały, że do tej pory zarówno w teorii jak i w praktyce nie podejmowano problemu jakości usług hotelarskich w ujęciu relacji z klientami.

Badanie pozwoliło na określenie związku pomiędzy relacjami z klientami kształtowanymi w ramach stosowania koncepcji marketingu relacji – jednej z koncepcji rynkowych - a jakością usług hotelarskich. Umożliwi to badanym przedsiębiorstwom hotelarskim kształtowanie jakości z uwzględnieniem elementów tej koncepcji.

Prowadzona analiza narzędzi badawczych wykorzystywanych przez hotele wykazała, że prowadzą badania jakości usług, lecz nie uwzględniają w nich elementów związanych z relacjami budowanymi z klientami. Uwzględnienie tych elementów pozwoli na kompleksową ocenę jakości usług hotelarskich.

Stworzony - na podstawie badań - zmodyfikowany instrument pomiaru jakości z uwzględnieniem elementów koncepcji marketingu relacji związanych z kształtowaniem relacji z klientami pozwala na badanie jakości usług hotelarskich

rzeczywiście postrzeganej przez klienta. Umożliwia to menedżerom hoteli pozyskiwanie obiektywnych informacji i podejmowanie na ich podstawie właściwych działań polegających na dostarczaniu klientom oczekiwanej przez nich jakości/wartości. Kładzenie nacisku na te elementy, które są dla nich istotne, pozwala na efektywne i skuteczne „przywiązanie” ich do przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, temat wydaje się być ważny i aktualny.

Przeprowadzenie badania w wybranych hotelach określonej kategorii - w tym przypadku trzygwiazdkowych (dominujących pod względem liczby obiektów na rynku hotelarskim w Polsce) - zobligowanych do stosowania tych samych standardów, pozwoliło na uogólnienie wyników nie tylko na pozostałe obiekty hotelarskie tej kategorii Grupy Hotelowej Orbis, ale również inne hotele trzygwiazdkowe działające na badanym rynku. Stworzony w wyniku tych badań instrument pomiaru jakości usług hotelarskich w kontekście relacji z klientami będzie stanowił przydatne narzędzie dla hoteli tej kategorii. Jego wykorzystanie pozwoli na ocenę jakości rzeczywiście postrzeganej przez klienta i na jej kształtowanie z punktu widzenia istotnych dla klienta czynników. Z ekonomicznego punktu widzenia przedsiębiorstwa hotelarskie unikną ponoszenia zbędnych nakładów na te elementy, które są dla klienta nieistotne lub których istotność jest niewielka. Pozwoli to na przesunięcie środków i położenie szczególnego nacisku na czynniki najistotniejsze. Przy podejmowaniu decyzji o podziale środków na podejmowanie działań w ramach poprawy poszczególnych kryteriów - oprócz ich istotności - należy również brać pod uwagę powstałe luki (rozbieżności) pomiędzy jakością oczekiwaną a otrzymaną oraz minimalnym poziomem jakości akceptowalnym przez klienta. Należy się zatem skoncentrować na tych czynnikach, które są najistotniejsze dla klienta, w zakresie których wystąpiły największe rozbieżności. Stworzony instrument może być również stosowany przez inne obiekty hotelarskie tej kategorii, nie należące do Grupy Orbis. Po wprowadzeniu pewnych modyfikacji, istnieje również możliwość jego zastosowania w przedsiębiorstwach hotelarskich innych kategorii.

Ze względu na powyższe przesłanki temat niniejszej rozprawy sformułowano w następujący sposób: **„Jakość i relacje z klientami na rynku usług hotelarskich”.**

W kontekście powyższego tematu sformułowano cztery zasadnicze pytania – **problemy badawcze**:

- jak jakość usług hotelarskich kształtuje się pod wpływem relacji z klientami?
- czy istnieje metodologia pozwalająca na zbadanie tego zagadnienia?
- czy klient dokonując oceny jakości usług hotelarskich uwzględnia elementy związane z budowanymi z nim relacjami?
- czy wysoka ocena postrzeganej przez klienta jakości na rynku usług hotelarskich (z uwzględnieniem elementów związanych z nawiązanymi z nim relacjami) wpływa na ponowny wybór hotelu?

Z precyzyjnie określonymi problemami badawczymi wiąże się **cel ogólny**, a mianowicie: opracowanie metodologii badania jakości usług hotelarskich uwzględniającej elementy kształtowania relacji z klientami.

Z powyższym celem są ściśle powiązane **cele szczegółowe**. Są to:

- analiza teoretyczno – metodologicznych problemów jakości w usługach hotelarskich i relacji z klientami w ramach koncepcji marketingu relacji,
- analiza jakości usług hotelarskich,
- ocena stopnia i sposobów wykorzystania założeń koncepcji kształtowania relacji z klientami,
- diagnoza jakości usług hotelarskich świadczonych klientom (usługobiorcom),
- wykazanie możliwości polepszenia jakości usług hotelarskich pod wpływem wdrażania założeń koncepcji kształtowania relacji z klientami.

W kontekście problemów badawczych i odpowiadających im celów, zostały postawione następujące **hipotezy badawcze**:

- Stosowanie koncepcji kształtowania relacji z klientami na rynku usług hotelarskich wpływa na podwyższenie odczuwanej przez klienta jakości świadczonych usług. Jakość usług hotelarskich w dużej mierze jest uzależniona od relacji nawiązywanych przez usługodawcę z klientami w procesie ich świadczenia.
- W przypadku usług hotelarskich ważność poszczególnych kryteriów oceny usługi nie jest kwestią indywidualną. Można stworzyć hierarchię ważności tych kryteriów.

- Znaczenie czynników związanych z kształtowaniem relacji z klientami wpływających na postrzeganą przez klienta jakość usług w dużym stopniu zależy od celu jego przyjazdu i czasu pobytu.
- Elementy związane z kształtowaniem relacji z klientami w ramach koncepcji marketingu relacji w przypadku oceny jakości na rynku usług hotelarskich są ważniejsze niż czynniki związane z atrybutami materialnymi.
- Na powtórny wybór hotelu największy wpływ mają czynniki związane z kształtowaniem relacji z klientami.
- Brak metodologii oceny jakości na rynku usług hotelarskich uwzględniającej typowe elementy kształtowania relacji z klientami.
- Stosowanie odpowiednich działań w zakresie budowania relacji z klientami w odniesieniu do określonych segmentów rynku pozwoli na przywiązanie klientów i powrót do hotelu, gdyż wyżej będą oceniać jakość świadczonych usług.
- Badanie jakości na rynku usług hotelarskich bez uwzględnienia elementów związanych z kształtowaniem relacji z klientami w ramach koncepcji marketingu relacji nie jest podejściem wystarczającym i nowoczesnym.

W strukturze rozprawy wyodrębniono dwie warstwy: teoretyczną (rozdział 1) i empiryczną (2-5).

W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczno – metodologiczne zagadnienia dotyczące jakości i kształtowania relacji z klientami w kontekście koncepcji marketingu relacji w usługach hotelarskich. Zdefiniowano kluczowe pojęcia oraz ukazano specyfikę omawianych zagadnień. Zaprezentowano również wybrane metody badania jakości usług hotelarskich.

Rozdział drugi poświęcono prezentacji wybranych podmiotów rynku usług hotelarskich w Polsce. Przedstawiono specyfikę tego rynku. Dokonano analizy popytu i podaży na tym rynku w odniesieniu do hoteli. Zaprezentowano podmiot badawczy – największą grupę hotelową w Polsce – Grupę Orbis. Przedstawiono jej strukturę oraz scharakteryzowano przedmiot i zakres działalności.

Rozdział trzeci dotyczył analizowanych usług hotelarskich. Przedstawiono w nim wyniki przeprowadzonych badań jakościowych (przygotowawczych) oraz ilościowych (właściwych). Szczegółowo została omówiona metodologia badania, w tym wykorzystane narzędzia badawcze. Zaprezentowano ocenę jakości usług

hotelarskich z uwzględnieniem elementów związanych z kształtowaniem relacji z klientami w badanych hotelach Grupy Hotelowej Orbis z punktu widzenia klientów.

Prezentacji oceny relacji między pracownikami hotelu a ich klientami dokonano w rozdziale czwartym. Została ona poprzedzona analizą sposobów pozyskiwania i utrzymywania gości hotelowych.

W ostatnim rozdziale zaprezentowano rekomendacje dotyczące doskonalenia poziomu jakości usług hotelarskich poprzez wykorzystanie elementów związanych z kształtowaniem relacji z klientami.

Rozprawę kończą rekapitulacja i wnioski stanowiące syntetyczne ujęcie najważniejszych zagadnień prezentowanych w poszczególnych częściach rozprawy.

Badania na potrzeby niniejszej rozprawy prowadzono w wybranych hotelach trzygwiazdkowych zlokalizowanych w tzw. Regionie Pomorskim[1]. Obejmuje on swoim zasięgiem województwa: zachodniopomorskie, pomorskie, kujawsko – pomorskie i warmińsko – mazurskie. Zakres czasowy badań przypada na lata 2006-2009.

Realizacji celów i weryfikacji hipotez dokonano na podstawie analizy informacji pochodzących ze źródeł wtórnych i pierwotnych. Źródła wtórne stanowiły: literatura przedmiotu (polska i obcojęzyczna), roczniki statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego i dane statystyczne opracowane przez Instytut Turystyki oraz raporty i sprawozdania Grupy Orbis. Do źródeł pierwotnych należy zaliczyć materiały pochodzące z badań empirycznych; jakościowych i ilościowych, przeprowadzonych przez autorkę rozprawy.

W analizie źródeł informacji, wykorzystano metodę krytycznej analizy porównawczo-opisowej, metodę dedukcji, indukcji i syntezy oraz metody bezpośredniego kontaktowania się z respondentami. Analiza wtórnych źródeł informacji stanowiła podstawę do zaprojektowania i zrealizowania badań empirycznych.

[1] Przyjęto podział na regiony stosowany przez Grupę Hotelową Orbis.

1. Teoretyczno – metodologiczne problemy jakości, relacji i marketingu relacji w usługach hotelarskich

1.1. Pojęcie i cechy usług hotelarskich oraz kryteria ich klasyfikacji

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji usług hotelarskich. Żadna z nich - z uwagi na różnorodność usług - nie jest jednak uniwersalna. Chcąc omówić zagadnienie usług hotelarskich należy rozpocząć od wyjaśnienia podstawowych pojęć usługi i hotelu.

Definicje usługi zostaną przedstawione według stopnia ich szczegółowości. Termin usługa jest definiowany przez wielu autorów. W ogólny sposób pojęcie to wyjaśnia P. Kotler, który określa usługę jako: „dowolne działanie, jakie jedna strona może zaoferować innej, jest ono nienaruszalne i nie prowadzi do jakiejkolwiek własności. (…) może być związana lub nie z produktem fizycznym”[1]. Warto zwrócić uwagę na to, że usługa jest przedstawiona jako działanie podejmowane przez jeden podmiot wobec drugiego podmiotu. W dalszej części można zauważyć, że usługa jest procesem. Może on się wiązać - ale nie musi - z produktem materialnym. Działanie to, jak wspomniał P. Kotler, nie prowadzi do uzyskania jakiejkolwiek własności.

W zbliżony sposób istotę usługi prezentuje O. Lange. Według niego usługi to „wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio (np. przy podziale produktów) z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów (...)”[2]. Z definicji tej wynika, że usługi są to czynności, które zaspokajają potrzeby ludzkie. Bezpośrednim ich efektem nie są jednak produkty materialne.

Podobny pogląd wyrażają R. Kolman i T. Tkaczyk, którzy usługę traktują jako: „odpowiednio ukierunkowane, użyteczne działanie człowieka, zaspokajające

---

[1] P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 426.
[2] O. Lange, *Ekonomia polityczna*, t. I, PWN, Warszawa 1967, s. 24. Podobną definicję usług przedstawił także Cz. Niewadzi, *Usługi w gospodarce narodowej*, PWE, Warszawa 1967, s. 21.

jego potrzebę, bez wykonania materialnego przedmiotu"[3]. I tutaj autorzy podkreślają brak materialnego wyniku procesu świadczenia usługi.

Na podstawie przytoczonych definicji można stwierdzić, że usługa jest rozumiana jako pewna czynność, bądź też działanie człowieka, mające na celu zaspokojenie określonych potrzeb, nie wytwarzające produktów materialnych.

Szczegółowiej problematyce usług przyjrzała się M. Daszkowska, która pojęcie to zdefiniowała następująco: „usługa w sensie gospodarczym jest użytecznym produktem niematerialnym, który wytwarza praca ludzka (czynność) w procesie produkcji, poprzez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowiek traktowany jako osoba fizyczna, intelekt czy cząstka określonej społeczności, przedmioty materialne), celem zaspokajania potrzeb ludzkich"[4]. Zdaniem autorki usługa jest produktem niematerialnym. Stanowi ona szczególny rodzaj wartości użytkowej, która wytworzona jest w procesie pracy ludzkiej i służy zaspokajaniu ludzkich potrzeb.[5] Definicja ta – zdaniem autorki niniejszej rozprawy - najpełniej przedstawia istotę usługi. Zawiera ona w sobie elementy poprzednich definicji: usługa jako efekt czynności – pracy człowieka, niematerialny charakter usługi i zaspokajanie przez nią ludzkich potrzeb. Autorka tej definicji dodatkowo wskazuje na ekonomiczną (gospodarczą) rolę usług. Ta definicja usługi będzie przyświecała rozważaniom w niniejszej rozprawie.

Usługi mają wiele swoistych cech, które odróżniają je od dóbr materialnych. Przede wszystkim charakteryzują się tym, że są: „niematerialne, różnorodne, nierozdzielne i nietrwałe"[6]. Klient nabywając usługę podejmuje zatem ryzyko, gdyż posiada informacje tylko na temat jaka to jest usługa, ale nie wie jaka będzie jej jakość.[7]

---

[3] R. Kolman, T. Tkaczyk, *Jakość usług. Poradnik,*Zeszyt 26/96, TNOiK, Bydgoszcz 1996, s. 14.
[4] *Zarys marketingu usług,* red. M. Daszkowska, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 11. Inne definicje usług są również prezentowane m. in. przez: M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing,* PWN, Warszawa 1998, s. 14-20; J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług,* Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 9-13; M. Nowakowski, *Makrootoczenie hotelarstwa,* Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000, s. 8-9; A.Styś, J. Olearnik, *Ekonomika i organizacja usług,* wyd. II, PWE, Warszawa 1985, s. 9-10; *Ekonomika usług. Przewodnik terminologiczny,* red. A. Styś, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1991, s. 9; M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług,* PWE, Warszawa 1993, s. 21; J. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon marketingu,* PWE, Warszawa 1998, s. 264-265; J. Penc, *Leksykon biznesu,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 473; T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 335-336; K. Kłosiński, *Pojęcia usług oraz sektora usług,* „Handel Wewnętrzny" 1993, nr 4, s. 14-17.
[5] Por. M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja...,* op. cit., s. 17.
[6] A. Payne, *Marketing usług,* PWE, Warszawa 1998, s. 21.
[7] Szerzej cechy usług, a dokładniej usług hotelarskich, zostaną omówione w dalszej części niniejszego podrozdziału.

Drugim pojęciem, które ma być omówione w tym podrozdziale jest hotel. W literaturze „branżowej" jest również określany jako obiekt hotelarski. Słowo „hotel", pochodzące z języka francuskiego, początkowo oznaczało domy wybitnych osobistości, urzędy pocztowe oraz siedziby władz miejskich, w których goszczono przejezdnych. Dopiero w dziewiętnastym wieku, wraz z upowszechnieniem się podróży, nastąpiła zmiana tego pojęcia. Zaczęto nim określać zajazdy o wyższym poziomie komfortu, usytuowane w centrach miast.[8]

Najprostszą, wydawałoby się, definicję hotelu podaje - za Międzynarodowym Słownikiem turystycznym - M. Turkowski. Według niego hotel jest to „ (…) zakład, w którym podróżni mogą w zamian za wynagrodzenie skorzystać z noclegu i zazwyczaj także z wyżywienia. Hotele są sklasyfikowane w różnych kategoriach, odpowiednio do stopnia luksusu i wygody."[9] Czyli podstawową działalnością hotelu jest odpłatne świadczenie usług noclegowych oraz gastronomicznych. W zależności od standardu tych usług, dokonuje się klasyfikacji obiektów hotelarskich[10].

Zbliżoną do powyższej, definicję hotelu zaproponował M. Grabiszewski. Uważa on, że hotel to „(…) obiekt, w którym są świadczone usługi hotelarskie, przez które rozumie się czasowe wynajmowanie podróżnym pokoi lub miejsc z tym związanych"[11]. Koncentruje się w swojej interpretacji na świadczeniu usług noclegowych, jako usług hotelarskich, w określonym czasie.

Na podstawie przytoczonych definicji hotelu można stwierdzić, że jego podstawową działalnością jest krótkotrwałe wynajmowanie pokoi.

Obecnie w Polsce przyjmuje się następującą definicję hotelu: „ogólnodostępny zakład, w którym podróżni za z góry określoną opłatą mogą otrzymać nocleg i wyżywienie, a co najmniej nocleg i śniadanie"[12]. Jak widać

[8] J. Witulska, *Zarys ekonomiki i organizacji hotelarstwa*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1992, s. 9.
[9] M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa 1997, s. 13.
[10] Szczegółowe informacje na temat kategoryzacji obiektów hotelarskich przedstawiono w załączniku 46.
[11] M. Grabiszewski, *Wstęp do hotelarstwa*, Regionalna Agencja Promocji Turystyki Sp. z o.o. w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1998, s. 11. Podobnie pojęcie to definiuje Cz. Witkowski, *Kierowanie przedsiębiorstwem hotelarskim*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1998, s. 5.
[12] *Turystyka. Zarys wykładu*, red. A. Panasiuk, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 135. Na inne usługi, poza noclegiem i wyżywieniem, świadczone w hotelu zwraca uwagę w swojej definicji S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa 1997, s. 128.

definicja ta jest zbliżona do interpretacji M. Turkowskiego.[13] Stanowi ona bardziej precyzyjne ujęcie omawianego pojęcia.

Chcąc uściślić definicję hotelu obowiązującą w Polsce należy zwrócić uwagę na fakt, że obiekt noclegowy, aby mógł nosić nazwę hotelu musi posiadać przynajmniej dziesięć pokoi noclegowych, w większości jedno- i dwuosobowych i świadczyć szeroki zakres usług.[14]

Po zapoznaniu się ze znaczeniem pojęć: usługi i hotelu, można zdefiniować termin „usług hotelarskich”[15].

Według ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych usługa hotelarska jest to „(…) krótkotrwałe, ogólnodostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawianie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie usług z tym związanych”[16]. Z definicji tej wynika, że najważniejszą cechą usług hotelarskich jest udzielanie noclegu oraz świadczenie usług w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych[17] klientów. Jest do definicja, która obowiązuje w praktyce.

Według definicji M. Kubickiego - często przytaczanej w literaturze przedmiotu - usługa hotelarska jest to „(…) zespół działań osób zatrudnionych w zakładzie hotelarskim przy wykorzystaniu specjalnie do tego celu przystosowanych urządzeń technicznych. Składa się ona z wielu świadczeń związanych z

---

[13] Inne definicje hotelu przedstawiają m. in.: G. Bieniek, *Cywilizowane problemy związane z prowadzeniem hotelu lub podobnego zakładu*, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa 1997, s. 129;
J. Baworowski, M. Popiacki, *Hotelarstwo*, część 1, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1985, s. 45; G. Konsewicz, J. Grabowski, *Hotelarstwo. Cz. I. Wiadomości ogólne*, Centrum Kształcenia Ustawicznego w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 1980, s. 11-13; Za: A. Kowalczyk, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 16. Ciekawą charakterystykę hotelu można znaleźć w: A. S. Kornak, *Jak kierować hotelami i innymi obiektami noclegowymi? Management i marketing w praktyce*, Wyd. Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, Łódź 1994, s. 10-11.

[14] Por. M. Nowakowski, *Słownik terminów związanych z turystyką i hotelarstwem*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2001, s. 22; *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych*, Dz. U. Nr 133, poz. 884, art. 36.

[15] Usługi te zaliczane są do usług konsumpcyjnych, ze względu na rodzajowe ujęcie usług. W ramach usług konsumpcyjnych wyodrębniona jest bowiem grupa usług związanych z zakwaterowaniem i gastronomią. [K. Hys, R. Knosala, *Kwestionariusz Servqual jako instrument doskonalenia w organizacji usługowej*, [w:] Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwania teorii i praktyki, tom 1, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, UMCS w Lublinie, Lublin 2006, s. 544].

[16] *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r...., op. cit.*, art. 3, pkt 8.

[17] Na potrzeby bytowe składają się: zapewnienie miejsca zamieszkania, wyposażenie w niezbędne meble, sprzęt oraz środki higieny osobistej. [*Biuletyn Informacji Publicznej*, http://www.biuletyn.abip.pl/dps_lyski/index.php?komunikat=1701&parent=1679, 24.09.2008].

zapewnieniem podstawowych potrzeb bytowych”.[18] Zdaniem autora tej definicji usługa hotelarska to zespół czynności, praca personelu hotelu, których wynikiem jest dobro niematerialne zaspokajające określone potrzeby gości hotelowych[19]. Autor pisze, że usługa hotelarska składa się z wielu świadczeń. W tym znaczeniu, świadczenie jest traktowane jako synonim pojęcia usługa. Między tymi pojęciami nie można jednak postawić znaku równości. Świadczenia bowiem, są jednym ze źródeł dochodów ludności - jeśli mówimy o świadczeniach pieniężnych - takich jak: emerytury, renty, stypendia. Mówi się również o świadczeniach społecznych w naturze np.: wartość usług socjalnych, bytowych, edukacyjnych, kulturalnych, ochrony zdrowia świadczonych nieodpłatnie lub częściowo odpłatnie. Świadczenia są zatem elementem konsumpcji zbiorowej, a nie – jak w przypadku usług hotelarskich - konsumpcji indywidualnej[20].

Z ekonomicznego punktu widzenia usługa hotelarska to użyteczny i zbywalny produkt niematerialny, który jest wytwarzany „w wyniku wykonywania czynności przez kadry hotelu przy użyciu jego urządzeń, w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych przebywających w nim gości”[21]. Usługa jest zatem traktowana jako produkt zaspokajający potrzeby klientów hotelu, który powstaje w wyniku czynności wykonywanych przez pracowników hotelu. Produkt ten charakteryzuje określona użyteczność i stanowi on przedmiot wymiany. Definicja ta w najpełniejszy sposób ujmuje analizowane pojęcie.

Jak można zauważyć, usługę hotelarską wyodrębnia się spośród innych usług na podstawie kryterium podmiotowego (podmiotu świadczącego usługę) oraz kryterium celu w jakim te usługi są świadczone.[22] W Polskiej Klasyfikacji Działalności podstawę klasyfikacji stanowi kryterium przedmiotowe (rodzaju działalności).

---

[18] M. Kubicki, *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1998, s. 9.

[19] Gość hotelowy – „(…) każda osoba zatrzymująca się w hotelu, która bądź już zawarła umowę hotelową, bądź wniosła rzeczy, co pozwala domniemywać, że zamierza zawrzeć taką umowę. Szczególnym przypadkiem gościa hotelowego jest *passant*, czyli osoba, która korzysta z dowolnych usług i produktów obiektu hotelarskiego z wyjątkiem usług noclegowych”. [Za: *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. nauk. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2008, s. 24].

[20] Por.: *Leksykon sfery spożycia. Terminologia i metodyka badań*, red. Halina Szulce, PTE, Poznań 1988.

[21] *Hotelarstwo…*, op. cit., s. 24-25.

[22] Por. definicję przedstawioną przez: J . Sierpiński, *Usługa hotelarska – produkt zakładu*, „Hotelarz” 1998, nr 3, s. 3.

Jeśli chodzi o zakres świadczonych usług hotelarskich, to jest on zróżnicowany. Udzielanie noclegów i obsługa gastronomiczna stanowią podstawowe usługi obiektu hotelowego. Jednak niezależnie od tych usług dobry hotel powinien dążyć do rozszerzania infrastruktury dla usług dodatkowych, świadczonych odpłatnie bądź też nieodpłatnie, na rzecz gości hotelowych. Fachowcy z dziedziny hotelarstwa wymieniają wiele usług, które oferuje dzisiaj nowoczesny hotel i setki czynności usługowych, jakie wykonują pracownicy hotelu w codziennej działalności. Wśród nich możemy wyróżnić grupy usług działalności podstawowej, pomocniczej i towarzyszącej. W ramach pierwszej z nich mieszczą się takie usługi jak: wynajem pokoi wraz z pracą recepcji, usługi gastronomiczne, prowadzenie działalności rozrywkowej, wynajem sal do organizowania konferencji, wszelkie usługi dla kierowców, organizacje programów turystyczno-rekreacyjnych dla dzieci i dorosłych. Następne grupy obejmują typowe usługi na bieżąco realizowane przez hotel np.: informacja, przechowalnia bagaży, czyszczenie, prasowanie itp. Inne usługi świadczone w hotelu to działalność usługowa punktów handlowych na jego terenie, usługi o charakterze sportowym np.: baseny, siłownie, sauny itp., wynajem sprzętu turystycznego, świadczenie usług sanatoryjnych oraz związane z organizowaniem dla gości hotelowych galerii malarstwa, wystaw, pokazów mody itp.

Z powyższego wynika, że usługi noclegowe i gastronomiczne nie są jedynymi usługami oferowanymi w hotelu. Liczba usług dodatkowych jest zróżnicowana w każdym zakładzie hotelarskim, gdyż powstają one jako odpowiedź na potrzeby, gusty i mody występujące wśród klientów. Ponadto są uzależnione od oferty konkurencji występującej na danym rynku oraz od kategorii danego obiektu. Hotele mogą dowolnie łączyć usługi w pakiety, eksponując w ten sposób swoją ofertę na rynku. Ze względu na specyfikę „branży" hotelarskiej pozwala to na takie kształtowanie produktów, aby były one atrakcyjne przez cały rok.

Omawiając zagadnienie usług hotelarskich należy zwrócić uwagę na ich specyficzne cechy wynikające ze specyfiki samych usług. W literaturze przedmiotu wymienia się różne swoiste cechy usług hotelarskich.

Według M. Turkowskiego usługi hotelarskie charakteryzują:[23]

- jedność miejsca produkcji i konsumpcji,
- komplementarność,
- złożoność,
- różnorodność,
- elastyczność.

Pierwsza z cech wiąże się z faktem **równoczesności świadczenia usługi hotelarskiej i korzystania z niej przez klienta**. W związku z tym personel wytwarzający usługę musi dbać o utrzymanie wysokiego poziomu jakości wszystkich jej elementów, z którymi klient ma kontakt.

Kolejna cecha, którą jest **komplementarność**, wynika z potrzeby korzystania przez gości hotelowych nie tylko z usługi noclegowej ale również np. z usługi gastronomicznej. Brak jednej z tych usług może często decydować o nie skorzystaniu z oferty w danym miejscu. Należy zatem pamiętać o wzajemnym uzupełnianiu się usług.

Jeśli chodzi o **złożoność** usługi hotelarskiej to wynika ona z konieczności zaspokojenia w danym miejscu wiązki potrzeb klienta. Aby te zróżnicowane potrzeby zaspokoić jak najlepiej, produkt oferowany przez hotel powinien być **różnorodny**. Powinna istnieć możliwość jego dopasowania do potrzeb klienta, stąd ostatnia z wcześniej wymienionych cech usługi hotelarskiej; **elastyczność**.

Świadcząc usługi hotelarskie nie można brać pod uwagę tylko wybranych cech je charakteryzujących. Dbając o zadowolenie klientów należy starać się dostarczyć im produkt o najwyższej jakości.

Biorąc pod uwagę specyfikę „branży” hotelarskiej, należałoby również wskazać na jej swoiste cechy, które ściśle wiążą się z oferowanymi przez nią produktami. Wśród nich wyróżnia się:[24]

- stały potencjał,
- nietrwałość produktów,
- wahania popytu,
- asortyment produktów,

[23] M. Turkowski, *Marketing...*, op. cit., s. 22-25. Węższe ujęcie najważniejszych cech usług hotelarskich autor ten przedstawił w: M. Turkowski, *Hotelarstwo. Elementy marketingu*, PWE, Warszawa 1993, s. 25-27.

[24] P. Harris, *Planowanie zysku w hotelarstwie*, PWN, Warszawa 1995, s. 15-21.

- natychmiastowość usługi,
- pracochłonność,
- lokalizację,
- wielkość,
- produkcję i konsumpcję,
- kapitałochłonność,
- strukturę kosztów.

Spróbujmy krótko scharakteryzować przedstawione powyżej cechy. **Stały potencjał** wiąże się ściśle z pewnym, niezmiennym w krótkim okresie, zasobem pokoi do wynajęcia. Prowadzi to do tego, że w okresach szczególnego nasilenia popytu, hotele muszą odmawiać rezerwacji. Hotel nie ma możliwości zwiększenia dziennego „obrotu" pokoju hotelowego. Może to prowadzić do niezadowolenia klientów (często stałych), którym w danym momencie nie udało się skorzystać z usług danego hotelu. Wpływa to w efekcie na negatywne postrzeganie danego zakładu.

Niekorzystną - z punktu widzenia hotelu – cechą, jest **nietrwałość** oferowanych przez niego **produktów**. Konkretny pokój może być bowiem udostępniony tylko w określonym terminie. Nie sprzedany pokój hotelowy stanowi nieodwracalną stratę dla firmy. Z tego też względu powinny być podejmowane działania w ramach promocji oraz metod planowania i kontroli zapasów.

Hotele i restauracje często doświadczają znacznych **wahań popytu**, w zależności od pory dnia, dnia tygodnia, czy pory roku. Ta potrójna zmienność popytu wymaga zintensyfikowanych działań marketingowych.

Dla „branży" hotelarskiej typowe są niewielkie rozmiary produkcji przy **szerokiej gamie oferowanych usług**. Wynika to z konieczności zaspokajania zróżnicowanych potrzeb klientów.

Specyficzną cechą jest **ciągła gotowość do natychmiastowego świadczenia usługi**. Potencjalny klient lub gość hotelowy może chcieć skorzystać z usługi w ciągu całej doby. Zapewnienie odpowiedniej jakości usług wymaga zatem dobrego planowania i organizacji.

Usługi cechuje duży udział czynnika ludzkiego co wiąże się z ich **pracochłonnością**. Z tego też względu szczególnego znaczenia nabiera tutaj skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Niezwykle istotne znaczenie ma **lokalizacja** obiektów hotelarskich. Zakłady są na ogół lokalizowane tam, gdzie następuje konsumpcja oferowanych przez nie usług. Im bardziej atrakcyjne położenie obiektu, tym wyższa opłacalność.

Jeśli chodzi o **wielkość** zakładów hotelarskich to ze względu na rozproszenie prowadzonej przez nie działalności, są to obiekty raczej niewielkie lub średnie w porównaniu z innymi gałęziami. Często jednak dochodzi do ich połączenia i tworzenia łańcuchów hotelowych[25].

W hotelach i restauracjach produkcja i konsumpcja niejednokrotnie pokrywają się ze sobą, a zatem mamy do czynienia z **jednoczesnością produkcji i konsumpcji**. Wyprodukowana usługa jest konsumowana zwykle natychmiast lub z niewielkim opóźnieniem. Restauracje hotelowe i samodzielne zakłady na ogół produkują i sprzedają posiłki w tym samym miejscu.

Kapitałochłonność to cecha wiążąca się z niezbędnymi rozmiarami inwestycji. Hotele wymagają zaangażowania często bardzo dużych środków. Znaczna ich część unieruchomiona jest w zakupionym gruncie i wzniesionych budynkach. Kwoty te zwiększają się wraz ze wzrostem atrakcyjności lokalizacji, co wpływa również na wysoki poziom kosztów eksploatacyjnych. Ponadto hotelarstwo i gastronomia wykazują względnie niską relację sprzedaży do rozmiarów zaangażowanego kapitału, z czego wynikają problemy z niewystarczającymi zasobami gotówkowymi niezbędnymi do obsługi zaciągniętych kredytów.

„Branża" hotelarska odznacza się specyficzną **strukturą kosztów**. W każdym przedsiębiorstwie, struktura kosztów jest określona przez udział kosztów stałych i zmiennych w koszcie całkowitym. Im wyższy jest względny udział kosztów stałych, tym większa potrzeba silniejszej orientacji na rynek i odwrotnie.[26]

Jak widać, usługa hotelarska ma wiele cech, na które powinno się zwracać uwagę żeby świadczyć usługi odpowiedniej jakości, satysfakcjonującej gości hotelowych. Należy jednak pamiętać, że jest ona niewymierna, gdyż w zależności od mody, gustów klienta, koniunktury i innych czynników, może się zmieniać.

Usługi można klasyfikować według różnych kryteriów. Z punktu widzenia rodzaju działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo, można dokonać

---

[25] „Na ogół łańcuch (system) hotelowy jest definiowany jako zespół obiektów hotelowych kierowany przez centralny zarząd, utrzymujący jednolity standard i zakres usług, prowadzący określoną wspólną politykę ekonomiczną oraz posiadający własny system rezerwacji miejsc noclegowych obejmujący wszystkie jednostki organizacyjne". [A. Kowalczyk, op. cit., s. 105].
[26] P. Harris, op. cit., s. 15-21.

klasyfikacji według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)[27]. Usługi hotelarskie zostały sklasyfikowane według PKD w sekcji H (Hotele i restauracje), dziale 55 (Hotele i restauracje), grupie 55.1 (Hotele), podklasie[28] 55.10.Z (Hotele).[29]

Z punktu widzenia innych kryteriów, klasyfikacji dokonał W. W. Gaworecki. Podzielił on usługi hotelarskie ze względu na:[30]

- zakres świadczenia,
- stosunek usług hotelarskich do podstawowej funkcji danego obiektu,
- charakter zaspokajanych potrzeb,
- wynik pracy,
- obsługę rzeczy, osoby oraz osobowości w dziedzinie potrzeb wyższego rzędu,
- odpłatność.

Pierwsze z wymienionych powyżej kryteriów pozwala wyodrębnić usługi:[31]

- noclegowe,

---

[27] Jest ona „klasyfikacją pięciopoziomową z jednym, dodatkowym poziomem pośrednim dla niektórych sekcji."[http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/pkd.htm, 29.10.2006: PKD, Część I, Zasady metodyczne, Rozdział I, s. 5.]. Dzieli gospodarkę narodową na: sekcje (poziom I), podsekcje (poziom pośredni), działy (poziom II), grupy (poziom III), klasy (poziom IV) oraz podklasy (poziom V). [Tamże, s. 5]. „PKD została opracowana na podstawie statystycznej klasyfikacji działalności gospodarczej Unii Europejskiej - NACE, wprowadzonej rozporządzeniami Rady Nr 3037/90 z dnia 9 października 1990r. (OJ Nr L 293 z 24.10.1990r), z późniejszymi zmianami wprowadzonymi rozporządzeniem Komisji Europejskiej Nr 761/93 z dnia 24 marca 1993r. (OJ Nr L 83 z 03.04.1993r.) oraz Nr 29/2002 z dnia 19 grudnia 2001r. (OJ Nr L 6 z 10.01.2002r.). W związku z powyższym PKD zachowuje pełną spójność i porównywalność metodologiczną, pojęciową, zakresową i kodową z klasyfikacją NACE Rev.1.1". [Tamże, s. 5].
„Klasyfikacja PKD została wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 r. (Dz. U. nr 33, poz. 289) z późniejszymi zmianami wprowadzonymi rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2004 r. (Dz. U. Nr 165, poz. 1727) do stosowania w statystyce, ewidencji i dokumentacji oraz rachunkowości, a także w urzędowych rejestrach i systemach informacyjnych administracji publicznej. Zastąpiła ona klasyfikację wprowadzoną rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 7 października 1997 r. (Dz. U. Nr 128, poz. 829, z późn zm.)". [Tamże]. W dalszej części pracy będzie stosowany skrót PKD. Wcześniej obowiązującą była Europejska Klasyfikacja Działalności (EKD). Została ona wprowadzona do polskiej statystyki i ewidencji z dniem 1 stycznia 1993 roku. EKD jest klasyfikacją pięciopoziomową. „Dzieli gospodarkę narodową na: sekcje, podsekcje, działy, klasy i podklasy. Sekcje oznaczone są jednoliterowym kodem alfabetycznym". [S. Koman, M. Kubicki, *Poradnik ekonomiczny dla hotelarzy*, Polskie Hotele Sp. z o.o., Warszawa 1996, s. 11].

[28] Podklasa ta obejmuje: zapewnienie krótkotrwałego zakwaterowania w hotelach, motelach, zajazdach oraz hotelach nastawionych na obsługę konferencji, a także usługi restauracyjne prowadzone w powiązaniu z zapewnieniem zakwaterowania. [http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/pkd.htm, 29.10.2006: Wyjaśnienia, s. 174].

[29] http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/schemat_klasyfikacji.doc, 29.10.2006; http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/pkd.htm, 29.10.2006: PKD, Wyjaśnienia, s. 174. Według EKD klasyfikacja była podobna. Różnica występowała piątym poziomie – klasa 5.11 (Hotele i motele z restauracjami). *[Europejska Klasyfikacja Działalności. GUS*, wyd. II, Ośrodek Badawczo – Rozwojowy Statystyki, Warszawa 1992, s. 27].

[30] W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 1998, s. 255.

[31] Tamże, s. 255.

- gastronomiczne,
- dodatkowe.

Wspomniane jako pierwsze - **usługi noclegowe** - należą do grupy podstawowych usług turystycznych, których świadczenie stanowi pierwotną funkcję obiektów hotelarskich. Usługi te polegają na odpłatnym udzielaniu gościom noclegów oraz na zagwarantowaniu im bezpieczeństwa i higieny.

Usługi gastronomiczne są związane z prowadzeniem: restauracji, kawiarni, barów oraz obsługą gości w pokojach w zakresie podawania posiłków.

Do **usług dodatkowych** zaliczamy m. in. czyszczenie obuwia, odświeżanie ubrań, przechowywanie bagaży, prowadzenie czytelni, sprzedaż gazet, pamiątek itp.

Kolejne kryterium stosunku usług hotelarskich do podstawowej funkcji danego obiektu umożliwia podział usług na:[32]

- podstawowe,
- dodatkowe.

Do pierwszej grupy zaliczane są usługi noclegowe i gastronomiczne. W zależności od rodzaju obiektu hotelowego i od celu w jakim on powstał, w ramach usług podstawowych może występować również np.: świadczenie usług leczniczych (w uzdrowiskach) lub umożliwienie turystom samodzielnego przygotowania posiłków (w schroniskach).

Usługi dodatkowe są uzależnione od rodzaju obiektu. Ich rodzaj i zakres może być w związku z tym zróżnicowany.

Jeśli chodzi o kryterium charakteru zaspokajanych potrzeb to pozwala ono podzielić usługi hotelarskie na dwie grupy:

„ - usługi zaspokajające codzienne potrzeby gości,

- usługi zaspokajające potrzeby powstające w nowym, tymczasowym miejscu pobytu”[33].

Pierwsza grupa obejmuje wszystkie usługi mające na celu stworzenie gościom warunków zbliżonych do domowych np.: zapewnienie noclegu, bezpieczeństwa i higieny osobistej, wypożyczenie przedmiotów codziennego użytku, czyszczenie odzieży, pranie bielizny, budzenie itp.

---

[32] Tamże, s. 255.
[33] Tamże, s. 256.

Usługami powstającymi w nowym miejscu tymczasowego pobytu są między innymi: usługi informacyjne, wypoczynkowe, rezerwacja pokoi w innych hotelach, organizowanie konferencji i zjazdów.

Na podstawie kryterium wyniku pracy, wśród usług hotelarskich można wyróżnić:

” - usługi noclegowe, wypoczynkowe, lecznicze, higieniczno – estetyczne,
- usługi kulturalno – oświatowe, tj. prowadzenie czytelni, świetlicy, klubu,
- usługi informacyjne,
- usługi dystrybucyjne, gastronomiczne i handlowe,
- usługi renowacyjne, jak np.: naprawa sprzętu turystycznego czy obsługa samochodów”.[34]

Usługi hotelarskie można również podzielić na:[35]

- obsługę rzeczy: usługi naprawcze, prowadzenie parkingów, pranie i czyszczenie odzieży, przenoszenie i przechowywanie bagaży,
- obsługę osoby: usługi noclegowe i gastronomiczne,
- obsługę osobowości w ramach potrzeb wyższego rzędu: usługi noclegowe i rekreacyjne, usługi w zakresie kultury i oświaty.

Ostatnie kryterium podziału usług ze względu na odpłatność, dotyczy jedynie usług dodatkowych. Wynika to z faktu, że wszystkie usługi podstawowe w hotelu świadczone są odpłatnie. Wyjątek stanowi nieodpłatne świadczenie usług noclegowych dzieciom do lat 7, jeżeli nie korzystają z oddzielnego miejsca noclegowego.[36]

Wśród **odpłatnych usług dodatkowych** wymienia się m.in.: wypożyczanie suszarki do włosów, sprzętu sportowego i turystycznego, pranie bielizny osobistej, usługi fryzjerskie, kosmetyczne, dostarczanie posiłków do pokoi, wynajmowanie pojazdów, garażowanie, parkowanie na strzeżonym parkingu.

W ramach **usług nieodpłatnych** hotel świadczy: usługi informacyjne, dostarczanie drobnych przedmiotów codziennego użytku (szczotki do ubrań i do butów, przyborów do szycia, czy papieru listowego).[37]

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze inne kryteria, na podstawie których dokonuje się klasyfikacji usług hotelarskich. Powyższe kryteria klasyfikacji

---

[34] Tamże, s. 257.
[35] Tamże, s. 257.
[36] Tamże , s. 257.
[37] Tamże, s. 257-258.

pozwoliły na wyodrębnienie, w ramach usług hotelarskich, typowych usług w różnych ujęciach. Według wybranych kryteriów - w kolejnym rozdziale - zostaną zaprezentowane usługi świadczone w badanych hotelach.

1.2. Jakość usług hotelarskich i wybrane metody jej badania

1.2.1. Definicje jakości usług hotelarskich

Jakość można definiować z różnych punktów widzenia, m. in. jako zgodność z wyznaczonymi standardami lub w kategoriach użyteczności dla nabywcy.[38] Nie jest to pojęcie jednoznaczne. Może być ona rozpatrywana jako kategoria filozoficzna, techniczna, ekonomiczna i marketingowa. W niniejszym podrozdziale zostaną przedstawione różne ujęcia pojęcia jakości. Trudno mówić o jednoznacznym charakterze każdej definicji. Przytoczenie definicji prezentujących różne punkty widzenia – zarówno producenta jak i klienta - ma służyć wypracowaniu definicji jakości usług hotelarskich. W literaturze przedmiotu taka definicja nie została bowiem odnaleziona.

Według definicji norm ISO serii 9000 jakość to: „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych i przewidzianych potrzeb”[39]. Zgodnie z tą definicją, aby dany produkt materialny lub niematerialny był odpowiedniej jakości musi mieć zdolność do zaspokajania aktualnych i przyszłych potrzeb konsumentów. O jakości produktu (wyrobu lub usługi) decydują bowiem jago cechy lub właściwości. Ujęcie to wydaje się zbyt wąskie, szczególnie jeśli chodzi o jakość usług, które w istotny sposób różnią się od wyrobów.

Szerzej to zagadnienie ujmuje definicja J. Banka wywodząca się z teorii zarządzania przez jakość (TQM) mówiąca, że: „jakość to pełne zaspokojenie określonych potrzeb klienta przy minimalnych kosztach własnych.”[40] Ujmuje ona, oprócz punktu widzenia klienta (pełne zaspokojenie jego potrzeb), również punkt

[38] Por. J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 72.
[39] S. Skorykow, *Zarządzanie tradycyjne a TQM*, „Nowa Europa” 2.04.1996, dodatek „Zarządzanie jakościowe”, s. 2. Podobną definicję prezentowało Amerykańskie Stowarzyszenie Kontroli Jakości: „(...) jakość jest sumą cech produktu lub usługi, decydującą o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb”. [Za: : J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 160].
[40] Za: M. Turkowski, *Marketing…*, op.cit., Warszawa 2003, s. 106.

widzenia dostawcy wyrobu lub usługi (minimalne koszty własne). Oznacza to, że działania związane z zarządzaniem jakością oferowaną klientowi powinny być oparte na rachunku ekonomicznym. Definicja ta przypomina jedną z wcześniejszych definicji marketingu[41], prezentuje więc ujęcie marketingowe. Szersze ujęcie tej definicji w kontekście kompleksowego ujęcia jakości brzmi: „pełne i ciągłe zaspokajanie potrzeb odbiorcy na konkurencyjnym rynku przez uzyskiwanie najlepszej pozycji u klienta, który za określoną cenę otrzymuje dla siebie z zakupionego towaru najwyższą wartość. Uzyskane jest to najniższym kosztem dzięki najlepszemu wyzwoleniu potencjalnych możliwości producenta."[42] Jakość prezentowana jest tutaj jako czynnik konkurencyjności rynkowej w walce o klienta. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do zaoferowania klientowi produktu najwyższej jakości za określoną cenę, samemu ponosząc z tego tytułu jak najniższe koszty.

Jakość w ujęciu marketingowym to: „zespół cech, walorów, atrybutów użytkowych i emocjonalnych, które decydują o stopniu, w jakim produkt zaspokaja potrzeby odbiorców".[43] Ujęcie to przypomina przytoczoną wcześniej definicję ISO 9000. Pojawiają się tu dodatkowo cechy (walory) emocjonalne, które służą zaspokojeniu potrzeb odbiorców. Zatem ujęcie jakości produktu to nie tylko ściśle określone parametry danego produktu (materialnego lub niematerialnego), ale również elementy odbierane emocjonalnie (postrzegane bardzo subiektywnie przez klienta i trudne do oceny dla wytwórcy). Pokrywa się to ze sposobem postrzegania jakości produktów materialnych przez J.E. Swan'a i L.J. Combs'a. W odniesieniu do produktów materialnych autorzy ci wyróżnili dwa wymiary jakości związane z:[44]

1. funkcjonowaniem produktu w postaci materialnej (instrumentalny),
2. zaspokojeniem psychologicznych potrzeb konsumenta.

Można by ten sposób postrzegania jakości odnieść do jakości usługi hotelarskiej, w której przy dokonywaniu oceny mamy do czynienia zarówno z elementami materialnymi (np. pokój w hotelu) jak też elementami niematerialnymi

[41] „Proces planowania i realizowania koncepcji, wyceny, promocji oraz dystrybucji idei, towarów i usług w celu dokonywania wymian zaspokajających oczekiwania ludzi i organizacji". [Za: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 170].
[42] Za: K. Szczepańska, *Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM*, Wydawnictwa Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998, s. 19.
[43] *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2005, s. 86.
[44] Za: R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 131.

(np. związanymi z obsługą).[45] Elementy emocjonalne, pozwalające zaspokajać psychologiczne potrzeby konsumenta, można by powiązać z prezentowanymi w kolejnym podrozdziale relacjami. To właśnie, tworzone i kształtowane z klientami relacje - w procesie sprzedaży produktu materialnego czy też w trakcie świadczenia usługi - wiążą się z zaspokajaniem potrzeb emocjonalnych i w efekcie są poddawane ocenie[46], a przynajmniej mają wpływ na ocenę jakości usług.

W nowoczesnym podejściu do jakości kluczową rolę odgrywa klient i zaspokajanie jego potrzeb. Mamy tutaj do czynienia z koncepcją jakości postrzeganej przez nabywcę, czyli indywidualnej oceny jakości dokonywanej przez kupującego. To właśnie klient dokonuje ostatecznej oceny poziomu jakości wyrobu lub usługi. „Według współczesnych poglądów (…) konsument jest końcowym i ostatecznym weryfikatorem jakości produktu. Dominuje obecnie pogląd, że zadowolenie konsumenta (ang. *customer satisfaction*) jest czynnikiem, który decyduje o osiągniętym poziomie jakości produktu (wyrobu lub usługi)."[47]

Ciekawy pogląd na temat sposobu postrzegania jakości w przedsiębiorstwie - szerszy od wyżej przytoczonego - prezentuje Bradley T. Gale[48]. Według niego sposób postrzegania jakości w danej firmie można definiować na czterech poziomach. Sposób pojmowania (postrzegania) jakości przechodzi na wyższe poziomy wraz z rozwojem rynku na którym działa (tablica 1.1). Pierwszy poziom stanowi jakość zgodna ze specyfikacją (tj. wyznaczona normami jakości). Jest to instrumentalne podejście do zagadnienia jakości, nie uwzględniające punktu widzenia klienta. Nie jest ono wystarczające. Obecne podejście do jakości większości przedsiębiorstw, uwzględnia poziom drugi[49], co potwierdza wyżej przytoczona definicja mówiąca o tzw. „nowoczesnym podejściu do jakości". Wraz z rozwojem rynku podejście do jakości powinno przesuwać się na wyższe poziomy.

---

[45] Szerzej jakość usług hotelarskich oraz sposób jej postrzegania i badania zostanie omówiony w dalszej części tego podrozdziału.
[46] Z tego też względu kryteria związane z relacjami z klientami należy uwzględnić podczas badania jakości usług hotelarskich w rozdziale 3.
[47] A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 25.
[48] Por. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 95-97.
[49] Tamże, s. 95-97.

Tablica 1.1

Poziomy jakości w przedsiębiorstwie hotelarskim

Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
Jakość zgodna ze specyfikacją:	**Satysfakcja klientów:**	**Jakość i wartość postrzegane przez rynek i porównywane z konkurencją:**	**Zarządzanie wartością dla klienta** (***Value*** *Management*):
- dostosowywanie się do specyfikacji - wytwarzanie bezusterkowe od pierwszego podejścia - redukcja usterek i poprawek	- bliski kontakt z klientem - rozumienie potrzeb i oczekiwań klienta - orientacja na klienta	- bycie bliżej klienta niż konkurenci - stosowanie porównawczej analizy wartości dla klienta - rozumienie, dlaczego zamówienia uzyskuje się i traci - orientowanie się na rynek	- stosowanie narzędzi pomiaru oraz wskaźników analizy wartości dla klienta - śledzenie konkurencji - wybieranie kierunków działalności - inwestowanie - ocenianie nabytków i utrzymywanie przedsiębiorstwa w kursie oczekiwań rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 95-97.

Należy zatem dążyć do postrzegania i zarządzania jakością jako wartością[50] dla klienta (poziom trzeci i czwarty). W odniesieniu do takiego pojmowania zagadnienia jakości rysuje się ona jako element zawierający w sobie cechy satysfakcji obejmujące zarówno wyrób lub usługę, jak też szeroko rozumianą obsługę (w ujęciu systemowym)[51] tj. nawiązywanie i kształtowanie relacji i związaną z tym komunikację przed sprzedażą, w jej trakcie i po sprzedaży (w momencie użytkowania, tzw. obsługa posprzedażna).[52]

Podsumowując przytoczone powyżej definicje, można zauważyć, że dopiero marketingowe ujęcie jakości wskazuje na stopień zaspokojenia potrzeb klienta. Wcześniejsze definicje (ISO, TQM) mówiły bowiem o pełnym zaspokojeniu jego potrzeb. Dążenie do pełnego zaspokojenia potrzeb klienta nie zawsze - z ekonomicznego punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa - jest uzasadnione. Na ten element, a mianowicie stopień zaspokojenia potrzeb, zwracają uwagę definicje jakości usług. W tym ujęciu, według Ch. Grönroosa „(...) jakość usług

[50] Wartość dla klienta można ująć przy pomocy wzoru: wartość dla klienta = wskaźnik jakości x waga wskaźnika jakości + wskaźnik ceny x waga wskaźnika ceny. Wynika to z faktu, że klienci dokonując wyboru dostawcy produktu biorą pod uwagę postrzeganą wartość produktu (czyli jakość produktu w relacji do jego ceny). Na podstawie: tamże, s. 95-97.
[51] Por. E. Gołąb, *System obsługi klienta jako podstawa tworzenia i kształtowania relacji z klientami,* [w:] Nowe trendy w marketingu, red. nauk. Anna Drapińska, Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005, s. 67-72.
[52] Ujęcie jakości w oparciu o: J. Brilman, op. cit., s. 97.

zależy od wielkości dystansu między usługą oczekiwaną (O) a usługą wykonaną (W).”[53] Jest to tzw. postrzegana jakość usług (rys. 1.1).

Rysunek 1.1

Wzór na postrzeganą jakość usługi

jakość oczekiwana (O) – jakość wykonana (W) = postrzegana jakość usług (P)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 131.

Ch. Grönroos - w kontekście jakości postrzeganej - mówi o tzw. jakości technicznej oraz jakości funkcjonalnej[54], które mają na nią wpływ (rys. 1.2). Pierwsza z nich oznacza to co klient otrzymuje, czyli jest to techniczny (materialny) wymiar procesu świadczenia usługi. Stanowią ją wszystkie te elementy, które mogą być obiektywnie zmierzone. To, w jaki sposób ta jakość zostanie przekazana klientowi (sposób świadczenia usługi) stanowi jakość funkcjonalną.[55] Tego wymiaru nie sposób ocenić obiektywnie.

„Jakość usługi jest więc rezultatem tego co nabywca otrzymuje w wyniku interakcji zachodzących między nim a przedsiębiorstwem i innymi nabywcami oraz tego jak interakcje te są odbierane przez nabywcę.[56] Kiedy zostanie to skonfrontowane z oczekiwaniami nabywcy co do usługi, otrzymujemy postrzeganą jakość usługi.”[57]

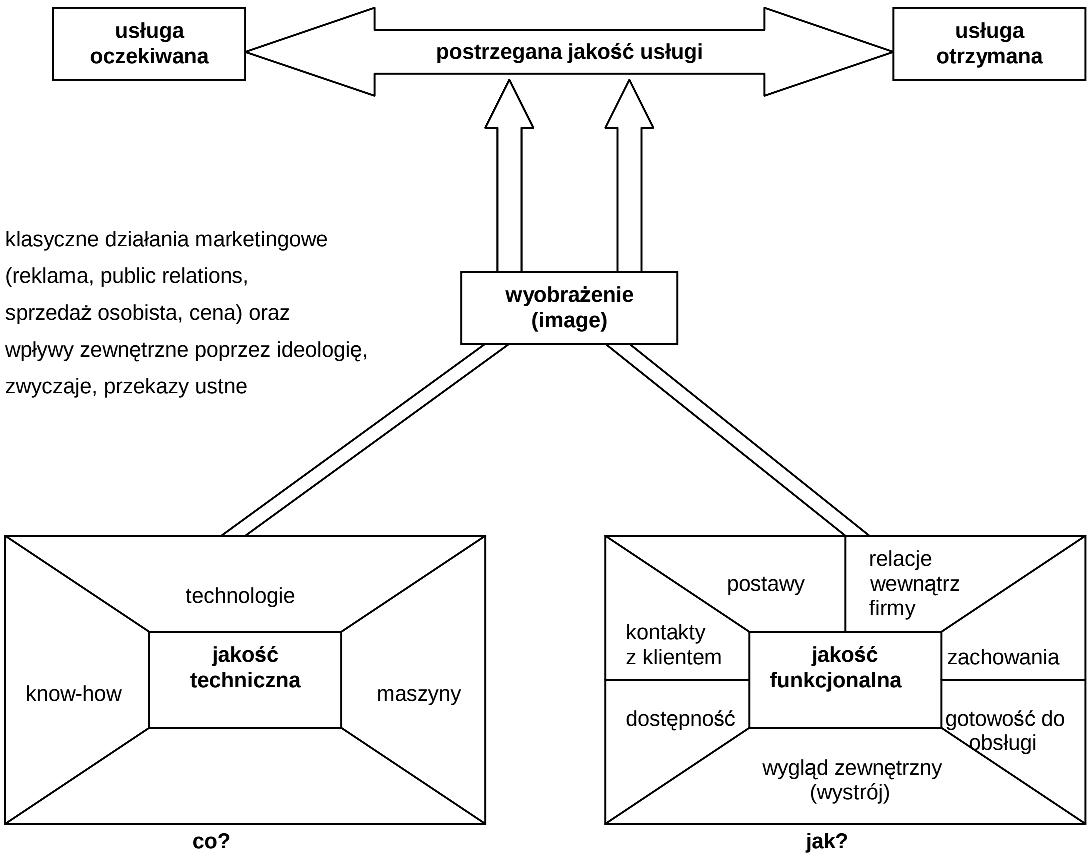
Problematykę jakości usług najwcześniej podjęli m. in. W. E. Sasser, P. R. Olsen i D. D. Wyckhoff, Ch. Grönroos, U. i J. Lehtinen, R. C. Lewis i B. H. Booms.[58] Dwaj ostatni autorzy definiowali jakość usługi jako miarę wskazującą „(…) w jakiej mierze realizacja konkretnego świadczenia odpowiada oczekiwaniom klienta. Świadczenie usług wysokiej jakości oznacza stałe spełnianie przez dostawcę

[53] Za: R. Furtak, op. cit., s. 131.
[54] Technicznym i funkcjonalnym wymiarze jakości usług hotelarskich pisze W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach. Sprzedaż, obsługa klienta*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 118-121.
[55] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja…*, op. cit., s. 140.
[56] Usługa jest świadczona klientowi poprzez różnorodne relacje z nim. [Tamże, s. 139].
[57] Tamże, s. 140.
[58] Por. J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 78. Zagadnienia jakości usług w kontekście hotelarstwa poruszali mi. in. : M. Nowakowski, *Obiekt hotelarski jako przedsiębiorstwo*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000, s. 25-28; T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001, s. 344-352; M. Kubicki, *Organizacja...*, op. cit., s. 223-240; *Organizacja pracy w hotelarstwie*, red. D. Pląder, Krakowska Szkoła Hotelarska, Kraków 2001, s. 15-18.

oczekiwań swoich klientów"[59]. Definicja ta - jak widać - w pierwszej części pokrywa się z definicją prezentowaną przez Ch. Grönroosa. Nie sposób jednak do końca się zgodzić z drugą jej częścią. Nie zawsze bowiem świadczenie usług wysokiej jakości będzie oznaczać spełnianie oczekiwań klientów. Oczekiwania usługodawców mogą być na przykład wyższe - bowiem tak zostały ukształtowane przez ofertę konkurencji - i wówczas spodziewają się, że dostaną więcej niż dany dostawca jest im w stanie zaproponować. Gdy oczekiwania klienta są niższe, wówczas mamy do czynienia z przewyższaniem oczekiwań (co nie zawsze z ekonomicznego punktu widzenia jest uzasadnione). Patrząc na ostatnią sytuację z marketingowego punktu widzenia, wywołujemy u naszego klienta zachwyt i powodujemy, że na pewno do nas powróci.

Rysunek 1.2

Model postrzeganej jakości usługi



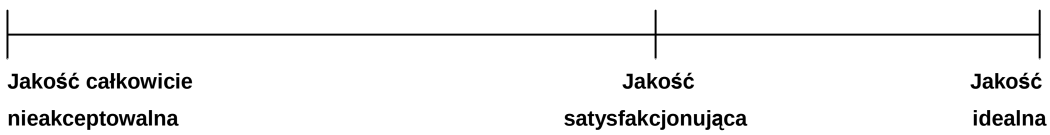
Źródło: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 139. Ch. Grönroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economic and Business Administration, Helsinki 1982, s.79.

[59] Za: J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 78.

Należy jednak pamiętać o tym, że nie chodzi tutaj o ocenę poziomu jakości, czyli poziomu zaspokojenia potrzeb klienta, z punktu widzenia przedsiębiorcy lecz z punktu widzenia konsumenta danego produktu materialnego lub usługi. Ta ocena, szczególnie w przypadku usług, jest niezwykle istotna. Przyjmuje ona trzy możliwe wartości: jakości całkowicie nieakceptowalnej, jakości satysfakcjonującej lub jakości idealnej (rys.1.3), w zależności od stopnia zgodności faktycznych odczuć klienta dotyczących usługi i jego wcześniejszych oczekiwań.

Rysunek 1.3

Przedział oceny jakości usługi dokonanej przez usługobiorcę



Źródło: J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług,* Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 79.

Wspomniana rozbieżność pomiędzy doświadczeniami a wcześniejszymi oczekiwaniami stanowi podstawę opracowanego przez A. Parasuraman'a, V.A. Zeithaml i L.L. Berry'ego tzw. modelu luk jakości usług (rys. 1.4) .[60] Według tych autorów luka między wspomnianymi kategoriami może być efektem wystąpienia innych luk (jednej lub kilku). W każdym przypadku mamy rozbieżność pomiędzy tym czego klient się spodziewał a co mu dostarczono.[61]

U podstaw tego modelu leży założenie, że firma usługowa ma na celu zaspokojenie potrzeb swoich klientów, dostarczając im produkt niematerialny zgodny z ich oczekiwaniami. Takie działanie pozwala na usatysfakcjonowanie klienta i na pozyskanie jego lojalności. Rozpoznaniu tych oczekiwań służą badania rynku. Pierwsza luka powstaje na skutek wystąpienia rozbieżności powstających w wyniku błędów popełnionych w fazie projektowania, realizacji badania lub w fazie analizy danych. Luka ta może również wynikać z błędnej interpretacji wyników badań przez badaczy lub - w późniejszym etapie - przez kierownictwo firmy.

[60] Oryginalny schemat modelu jakości usług można znaleźć w: A. Parasuraman, L.L. Berry, V.A. Zeithaml, *A conteptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research,* "Journal of Marketing", Fall 1985, s. 44; M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service, and marketing together,* Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1994, s. 91.
[61] J. Mazur, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 92.

W przypadku drugiej luki występuje rozbieżność między właściwie zinterpretowanymi wynikami badań rynku dotyczącymi oczekiwań klientów a ich błędnym przełożeniem na konkretne wymagania, dotyczące jakości usługi.

Kolejną lukę stanowi różnica między określonymi standardami świadczenia usługi a ich faktyczną realizacją. Duże znaczenie odgrywają w tym procesie liczne interakcje zachodzące między usługodawcami a usługobiorcami nie tylko w trakcie procesu świadczenia usługi ale również przed i po tym procesie. W ramach tej luki można zauważyć zbieżność a być może również zależność pomiędzy jakością usługi a koncepcją marketingu relacji, której podstawę stanowią wspomniane interakcje zachodzące między usługodawcami a usługobiorcami.

Na jakość usługi ocenianą przez klienta ma także wpływ wcześniej dostarczona różnymi kanałami komunikacji, informacja na jej temat. Niedotrzymanie wcześniej złożonej obietnicy jest przyczyną powstania kolejnej luki (czwartej) w omawianym modelu.

Ostatnią lukę stanowi rozbieżność między usługą oczekiwaną a otrzymaną. Na tę lukę w dużym stopniu składają się wcześniej wspomniane. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do eliminacji tych luk chcąc oferować swoim klientom usługi odpowiadające ich oczekiwaniom a nawet je przewyższające. Pozwoli to na ich zatrzymanie przy sobie.

Chcąc uzyskać pozytywną ocenę klienta dla świadczonych mu usług należy stale dążyć do niedopuszczania do występowania wspomnianych luk w tym procesie. Powstanie luki doprowadza bowiem do powstania rozbieżności w ostatecznej ocenie między usługą oczekiwaną a otrzymaną, co wpływa negatywnie (ujemnie) na postrzeganą ocenę usługi.

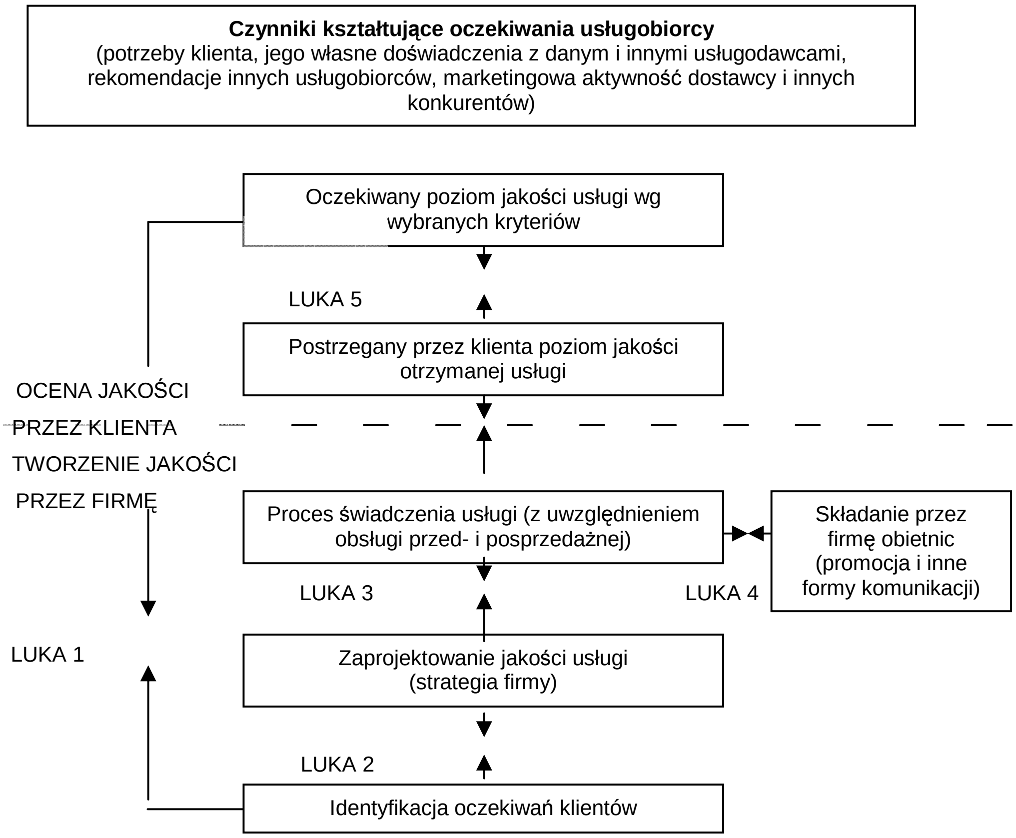
Przeanalizowany model odnosi się do szeroko pojmowanych usług. Znajduje zatem zastosowanie w kontekście zagadnienia jakości w turystyce[62] lub ujmując jeszcze szczegółowiej, w odniesieniu do jakości usług hotelarskich.

---

[62] Specyfikę rynku usług turystycznych omawiają: S. Brigss, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 2003, s. 18; *Marketing usług turystycznych*, red. D. Dudkiewicz, Wyd. Almamer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 21; J.Ch. Holloway, Ch. Robinson, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997, s. 92; L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 31.

Rysunek 1.4

Model jakości usługi



Źródło: J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 93.

Próbując zdefiniować jakość usług hotelarskich należy zaprezentować pojęcie jakości w turystyce[63]. Według Światowej Organizacji Turystyki[64] jakość w turystyce „(…) jest traktowana jako element jakości życia w trakcie czasowego pobytu turystów poza miejscem zamieszkania. (...) jakość nie zależy tylko od poziomu jakości usług, ale wiąże się z koniecznością uwzględnienia środowiska ludzkiego i przyrodniczego."[65] Jest to więc nieco inne ujęcie niż w przypadku produktów materialnych a nawet innego rodzaju usług. Można powiedzieć, że jakość usług turystycznych to coś więcej niż jakość produktu, w tym przypadku niematerialnego. Na tę jakość składają się zarówno elementy materialne związane ze świadczeniem

[63] Zagadnienie jakości usług turystycznych omawia A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 177-212.
[64] Polskie tłumaczenie skrótu WTO (*Word Tourism Organisation*).
[65] *Marketing usług turystycznych*, op. cit., s. 86.

usługi, samo świadczenie usług w trakcie wyjazdu oraz specyfika miejsca (środowiska w ujęciu społecznym, kulturowym, przyrodniczym itd.), w którym dana osoba się znalazła, które jest odmienne od miejsca jej stałego zamieszkania. Są tu uwzględniane aspekty materialne jak i niematerialne, zależne i niezależne od usługodawcy. Jest to zatem zagadnienie dosyć szerokie i w efekcie trudne do precyzyjnego zdefiniowania i zbadania.

Węższe ujęcie badanego zagadnienia stanowi jakość usług hotelarskich. Zagadnienie to wiąże się z konkretną usługą, z zakresu usług turystycznych. Trudno jest zdefiniować pojęcie jakości usług hotelarskich. Wynika to z faktu, że klient samodzielnie ustala sobie kryteria oceny jakości usług hotelarskich, na podstawie których dokonuje oceny obiektów hotelarskich i ich wyboru. Jest to kwestia bardzo indywidualna. Wybór dokonywany jest intuicyjnie.[66]Jest to oczywiście jakość postrzegana z punktu widzenia klienta. W kontekście wcześniejszych definicji jakości można stwierdzić, że jakość usług hotelarskich - z punktu widzenia klienta - jest to stopień zaspokojenia jego potrzeb (podstawowych i wyższego rzędu - w zakresie usług hotelarskich) podczas pobytu w danym przedsiębiorstwie hotelarskim. Mówiąc o potrzebach należy przez nie rozumieć nie tylko te związane z elementami materialnymi, ale również ze sposobem świadczenia usługi, stosunkiem do klienta, czyli zaspokajaniem pewnych potrzeb psychologicznych (emocjonalnych). Sposób zaspokajania tych potrzeb znajduje odzwierciedlenie w kształtowanych z klientem relacjach, które w usługach hotelarskich są niezwykle istotne. Klient powinien czuć, że jest traktowany indywidualnie, z należytą troską i życzliwością. Powinien czuć się bezpiecznie i - jeśli jest stałym klientem - powinien być doceniany. Są to niektóre z elementów budowania relacji z klientem w ramach koncepcji marketingu relacji. Powinny być one uwzględniane w badaniach jakości usług hotelarskich.[67]

Jeżeli chodzi o pojęcie jakości usług hotelarskich z punktu widzenia przedsiębiorstwa hotelarskiego jest to zdolność danego hotelu do dostosowania się do ustalonych standardów jakości. Jakość ta jest uzależniona od jakości zasobów i procesów w danym przedsiębiorstwie. W szczególności będą to normy kategoryzacyjne, normy ISO 9004-2 oraz inne systemy jakości stosowane w hotelach.

---

[66] M. Turkowski, *Marketing…*, op. cit., s. 79.
[67] Szerzej zagadnienie elementów związanych z kształtowaniem relacji z klientami w kontekście koncepcji marketingu relacji przedstawiono w podrozdziale 1.3.2.

Dla potrzeb badań zrealizowanych w niniejszej rozprawie została przyjęta definicja pojęcia jakości usług hotelarskich z punktu widzenia klienta. To on dokonuje oceny i podejmuje decyzję o powrocie do danego hotelu.

1.2.2. Wybrane metody badania jakości usług hotelarskich

Jakość jest niewątpliwie jednym z najważniejszych elementów oceny usług hotelarskich i obok ceny stanowi najistotniejszą przyczynę przesądzającą o wyborze przez klienta tego a nie innego hotelu. Jednak o ile ekonomiczne parametry dotyczące działalności hotelarskiej można wyrazić ilościowo lub wartościowo, o tyle jakość jest uważana za coś nieuchwytnego. Trudno bowiem jednoznacznie ją ocenić mając świadomość, że pod określeniami takimi jak: „sprawny", „uprzejmy", „funkcjonalny", każdy rozumie coś innego. Dlatego też w myśl wskazówki Galileo Galilei: „Policz, co da się policzyć, zmierz, co da się zmierzyć, a co nie jest wymierne, uczyń takim"[68] opracowano szereg metod i technik służących badaniu jakości usług. W literaturze przedmiotu istnieje wiele metod służących badaniu jakości usług. Wśród nich najbardziej znaną metodę stanowi metoda *Servqual*, która opiera się na tzw. modelu „pięciu luk". Metoda ta została opracowana w 1985 roku przez A. Parasuraman'a, V.A. Ziethaml i L.L. Berry'ego.[69]

Z metod opracowanych przez polskich autorów na uwagę zasługuje tzw. Uniwersalny Wzorzec Jakości Usług autorstwa R. Kolmana i T. Tkaczyka.

Nie ma metody, która byłaby stworzona specjalnie dla usług hotelarskich. Powyższe metody odnoszą się jednak do szeroko pojmowanych usług, co pozwala na ich zastosowanie (po odpowiednich modyfikacjach) również w przypadku wspomnianych usług.

Najbardziej powszechnym i najczęściej stosowanym sposobem gromadzenia informacji w badaniach marketingowych jest metoda ankietowa[70]. Jest to zbiór standaryzowanych technik badawczych, za pomocą których badacz otrzymuje informacje w procesie wzajemnego komunikowania się z innymi osobami

[68] Za: P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 119.
[69] http://www.sggw.waw.pl/~zcz_knzd/gazetka/5/05253.html, dn. 08.10.2005
[70] Por. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 368; A. Czarnecki, *Jak tworzyć kwestionariusz ankiety? (1)*, „Marketing i Rynek" 1995, nr 5, s. 13.

odpowiadającymi pisemnie na jego pytania.[71]Ankieta to pomiar pośredni[72], w trakcie którego respondenci udzielają pisemnych odpowiedzi. Może być ona przeprowadzana bez udziału lub z udziałem ankietera.[73]

Sam wyraz „ankieta" wywodzi się z języka francuskiego od słowa *enquête* co oznacza zebranie świadectw w celu wyjaśnienia wątpliwości.[74]W tym znaczeniu ankieta[75] to wszelkie badania, czyli jest to metoda pomiaru. Wykorzystuje się w niej instrument pomiaru jakim jest kwestionariusz[76] ankietowy. Respondent, trzymając kwestionariusz w ręku, sam odczytuje pytania i sam udziela na nie pisemnej odpowiedzi. Kwestionariusz ankietowy powinien mieć określoną strukturę. Rozpoczyna się on od tzw. wstępu, w którym zamieszcza się m.in. następujące informacje: prośbę o wzięcie udziału w badaniu, cel ankiety, przedstawienie firmy, na rzecz której przeprowadzane jest badanie lub osób przeprowadzających badanie (ewentualnie informację na temat agencji badań rynku, przez którą badanie jest realizowane), instrukcję dotyczącą sposobu wypełniania ankiety. Ponadto, w zależności od założeń przyjętych w badaniu, mogą być zamieszczone informacje dotyczące anonimowości badania oraz dodatkowe zachęty do wypełnienia kwestionariusza (np. dotyczące drobnych prezentów za jego wypełnienie). Kolejną częścią kwestionariusza są tzw. pytania kwalifikujące. Ta część zamieszczana jest w sytuacji kiedy badaniu poddawane są jednostki próby[77] o ściśle określonych cechach. Pytania te służą bowiem zakwalifikowaniu do badania osób pochodzących z populacji badanej[78]. Kolejną, główną część kwestionariusza stanowią tzw. pytania merytoryczne (ściśle powiązane z celem badania). Pytania te mogą być podzielone

---

[71] A. Drapińska, P. Dominiak, *Model marketingu usług*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 11, s. 2.
[72] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2002, s. 170.
[73] Jest to podstawą klasyfikowania ankietowych metod zbierania danych. Por. tamże, s. 179.
[74] Tamże, s. 170.
[75] „Ankieta jest najbardziej powszechną i najczęściej stosowaną metodą gromadzenia informacji w badaniach marketingowych." [Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, Wyd. III zmienione, PWE, Warszawa 2007, s. 113].
[76] „Kwestionariusz jest to zbiór pytań zapisanych w określony sposób na kartkach papieru lub w innej formie w celu wywołania żądanych odpowiedzi." [S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 97]. „Kwestionariusz jest to lista pytań na jeden lub więcej tematów, uporządkowana merytorycznie i graficznie, zwykle wydrukowana". [Z. Kędzior, K. Karcz, op. cit., s. 121].
[77] „Jednostka próby może być jednocześnie elementem populacji badanej. Element populacji jest zwykle jednostką naturalną np. respondent, produkt. Jednostką próby jest wielokrotność jednostek naturalnych tworzących nową jednostkę, np. rodzina, mieszkańcy domu, zbiór określonych produktów, pracownicy przedsiębiorstwa lub jego części, a nawet plan pewnego obszaru. Jednostka może więc być prosta lub złożona." [S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 58].
[78] „Populacja badana jest to skończona zbiorowość, o której badacz chce uzyskać określone dane". [Tamże, s. 57].

na części zgodnie ze szczegółowymi problemami badawczymi. Odpowiedzi udzielone przez respondentów w każdej części, w efekcie mają dać odpowiedź na każdy ze szczegółowych problemów badawczych. Po pytaniach merytorycznych powinna być zamieszczona w kwestionariuszu tzw. metryczka. Znajdują się w niej pytania dotyczące płci, wieku, wykształcenia, dochodów, miejsca zamieszkania itp. cech respondentów. Kwestionariusz ankietowy powinien kończyć się podziękowaniem.

Wśród niewątpliwych zalet tej metody należy wymienić: niewielki lub brak wpływu „efektu ankietera" na wyniki badań, możliwość dotarcia w relatywnie krótkim czasie do dużej liczby osób, stosunkowo niski koszt gromadzenia danych[79], a także fakt, że jest to metoda wyjątkowo przyjazna dla respondentów, bowiem zazwyczaj oni sami decydują o tym, kiedy mają odpowiadać na pytania ankiety. Oczywiście wspomniane tu pozytywne znaczenie cech badania ankietowego różnicuje się w zależności od rodzaju przeprowadzanej ankiety.[80]

Nie jest ona jednak pozbawiona wad. Wykładane w pokojach lub restauracji ankiety dają gościom szansę wypowiedzenia się, a hotelowi zareagowania na niedociągnięcia[81], lecz w tej sytuacji badacz pozbawiony jest kontroli nad sposobem wypełniania ankiety oraz stopniem jej zwrotów.

Specyficzną formą badania ankietowego jest tzw. audyt jakości[82] usług. W przedsiębiorstwach hotelarskich jest on zawsze przeprowadzany przez inspektora. Korzysta on jako klient przez określony czas z pokoju hotelowego i innych świadczonych przez hotel usług[83]. W trakcie swojego pobytu w hotelu dokonuje oceny poszczególnych elementów świadczonej usługi poprzez wypełnianie ankiety. Poszczególne części ankiety odpowiadają kolejnym etapom świadczenia usługi. Ankieta zazwyczaj zawiera określone normy obowiązujące w danym łańcuchu

---

[79] Jest on uzależniony od rodzaju przeprowadzanej ankiety oraz wielkości próby. W przypadku badań zleconych agencji badań rynku wpływa na niego również rodzaj i liczba pytań zamieszczonych w kwestionariuszu.

[80] Por. S. Kaczmarczyk, op .cit, s. 173-184.

[81] M. Turkowski, *Marketing* ..., op. cit., s. 104.

[82] „Audyt jakości - systematyczne i niezależne badanie, mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają zaplanowanym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów." [http://www.republika.pl/kgrf348/haccp/iso9000.htm, dn. 04.08.2006].

[83] Jest to odpowiednik badania przeprowadzanego w przedsiębiorstwach handlowych pod nazwą *„mystery shopping"* (tajemniczy klient). [Por. R.P. Fisk, S.J. Grove, J. John, *Interactive Services Marketing*, Hughton Mifflin Company, Boston/New York 2004, s. 154]. Na ten temat pisze również M. Gabbott, *Services research*, [w:] *Services marketing*, edited by J.R. McColl-Kennedy, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton 2003, s. 176-177.

hotelowym[84]. Audytor zatwierdza lub nie ich przestrzeganie w danym obiekcie. Poszczególne pytania zamieszczone w ankiecie mogą mieć zróżnicowaną wartość punktową. W efekcie oprócz ogólnej oceny, powstałej przez zsumowanie pozytywnych i negatywnych odpowiedzi w zakresie zgodności z normą, uzyskuje się również odrębne oceny dla poszczególnych etapów świadczonej usługi.[85] Fakt, że w poszczególnych częściach ankiety może występować różna liczba pytań oraz, że mogą mieć one zróżnicowaną wartość punktową powoduje, że należałoby tę metodę poddać dyskusji.

Metodą stworzoną celowo do badania jakości usług jest metoda *Servqual*[86]. Ze względu na swoją uniwersalność, metoda *Servqual*[87] może być wykorzystywana do obiektywnego badania postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług, również hotelarskich. Punktem wyjścia przy opracowywaniu tej metody weryfikacji oceny jakości usług przez nabywców, jest postrzeganie jakości, jako różnicy pomiędzy oczekiwaniami klientów i ich późniejszymi doświadczeniami. W celu zbadania tych rozbieżności wykorzystuje się kwestionariusz składający się z trzech części, w których respondent musi określić: swoje minimalne wymagania w stosunku do danych usług, pożądany przez niego poziom obsługi oraz swoją ocenę otrzymanych usług, czyli tzw.: jakość akceptowaną, jakość pożądaną i jakość doświadczoną.[88]

W metodzie tej pierwotnie rozpatrywano jedynie lukę pomiędzy oczekiwaniami a doświadczeniami. Uznano to jednak za niewystarczające. W wyniku podjętych prac nad modyfikacją tej metody wyciągnięto wniosek, że nabywcy dokonując oceny jakości usług, wykorzystują dwie kategorie standardów

---

[84] „Łańcuch hoteli to pewna liczba hoteli posługujących się tą samą nazwą i znakiem, mających określone wspólne cechy użytkowe oraz prowadzących wspólne działania marketingowe”. [M. Turkowski, *Marketing…*, op. cit., s. 18].

[85] Tamże, s. 106.

[86] Metodę tę charakteryzują m. in.: S. Trawicka, *Badanie postrzeganej jakości usług*, „Problemy Jakości” 1997, nr 6, s. 9; J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 81-91; E. Rudawska, R. Kiecko, *Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie*, „Marketing i Rynek” 5/2000, s. 23-28. W literaturze anglojęzycznej metoda ta określana jest mianem modelu usług PZB zaproponowanym przez A. Parasuraman’a, V.A. Zeithaml i L.L. Berry w 1985 roku i rozbudowanym w roku 1988 a następnie zmodyfikowanym w roku 1991. [Ling-Feng Hsieh, Li-Hung Lin, Yi-Yin Lin, *A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan*, “Tourism Management” 2008, nr 29, s. 430].

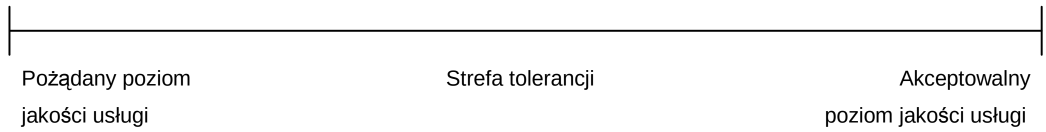
[87] *Servqual* jest skalą zaprojektowaną do mierzenia percepcji klientów odnośnie jakości usług w odniesieniu do pięciu kryteriów: materialność (atrybuty materialne), niezawodność, wrażliwość, pewność, empatia. [R.P. Fisk, S.J. Grove, J. John, op. cit., s. 156]. Metoda ta jest wykorzystywana bez względu na to z jakim rodzajem usług mamy do czynienia. W niniejszej pracy badaniu zostaną poddane usługi hotelarskie, które ze względu na podział przedmiotowy zalicza się do usług konsumpcyjnych, w ramach których wyodrębnia się usługi związane z zakwaterowaniem i gastronomią. [K. Hys, R. Knosala, *Kwestionariusz Servqual…*, op . cit., s. 544].

[88] J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 90.

jakości: pożądany poziom jakości usługi oraz akceptowalny poziom jakości usługi. Odległość między nimi tworzy tzw. strefę tolerancji (rys. 1.5). W przestrzeni tej znajdują się różne, akceptowalne przez nabywcę, warianty poziomu jakości usługi.[89]

Rysunek 1.5

Satysfakcjonujący klienta poziom jakości usługi



Źródło: J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 88.

Zastosowanie w metodzie *Servqual* tych dwóch poziomów (akceptowalnego i pożądanego) pozwala na wykorzystanie w badaniach dwóch miar tj. miary doskonałości usługi oraz miary przydatności usługi. Pierwsza z nich[90] opiera się na różnicy pomiędzy doświadczeniem a jakością pożądaną. Druga[91] stanowi różnicę pomiędzy doświadczeniem a akceptowalnym poziomem jakości usługi.[92]

„Określenie oczekiwań usługobiorców przysparza badaniu wartości diagnostycznych. Na jego podstawie usługodawcy mogą podejmować decyzje dotyczące kształtowania usług, a zatem i alokacji zasobów przedsiębiorstwa."[93]

Metodą, wspomnianą już wcześniej, zaproponowaną przez polskich badaczy jest uniwersalny wzorzec jakości usług (UWJU).[94] Jest to metoda, która odtwarza stawiane wymagania jakościowe i pozwala na obliczenia poziomu jakości usług. Została ona opracowana w dwóch różnych wersjach: dla klienta (usługobiorcy) i dla dostawcy (usługodawcy).[95]

Pierwsza z nich, przeznaczona dla usługobiorcy, oznaczona jest symbolem UWJUB. Symbol ten stanowi skrót początkowych liter nazwy wzorca (UWJU). Ostatnia litera (B) oznacza biorcę usługi.[96]

[89] Na podstawie: tamże, s. 88.
[90] Ang. *measure of service superiority* – MMS.
[91] Ang. *mesure of service adequacy* – MSA.
[92] J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s.89.
[93] Tamże, s. 87.
[94] R. Kolman, T. Tkaczyk, op. cit., s. 213.
[95] Por. załączniki nr 1 i 2.
[96] R. Kolman, T. Tkaczyk, op. cit., s. 213.

Wersja druga (dla usługodawcy) ma symbol UWJUD. Pierwsze cztery litery, podobnie jak w pierwszej wersji, pochodzą od nazwy wzorca. Ostatnia z liter (D) to skrót od dawcy usługi.[97]

Wzorce te różnią się między sobą liczbą i treścią poszczególnych kryteriów, co jest zrozumiale, gdyż uwzględniają dwa różne punkty widzenia.

Kryteria zamieszczone we wzorcu dla klienta są dla niego oczywiste i nie powinny mu sprawić trudności w trakcie dokonywania oceny. Kryteria te są ponumerowane od 1 do 13. W efekcie oceny w arkuszu UWJUB otrzymujemy: ocenę ogólną wydaną przez klienta rozpatrywanej usługi (kryterium o numerze 0 we wzorcu), sumę ocen, średnią ocen przyznanych dla każdego z kryteriów oraz relację ocen: ogólnej (kryterium 0) oraz średniej ocen (z numerów od 1 do 13).

Wzorzec dla dostawcy powinien być wypełniany przez specjalistę (osobę odpowiedzialną za zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie). Zawarte są w nim bowiem kryteria „odtwarzające wymagania jakościowe"[98]. Kryteria te oznaczono numerami od 1 do 15. Podobnie jak we wzorcu dla klienta, również i tutaj w wyniku oceny otrzymujemy: ogólną ocenę wydaną przez dostawcę (numer kryterium 0), sumę ocen, ocenę średnią dla numerów od 1 do 15 oraz relację między oceną ogólną (numer 0) a oceną średnią dla numerów od 1 do 15.

Istnienie dwóch wersji wzorca, które w badaniu jakości usług należy wykorzystać, ma na celu poznanie przeciwstawnych poglądów i ich porównanie. Pozwala to na wyciągnięcie szerszych, bardziej precyzyjnych wniosków. W efekcie ma umożliwić doskonalenie jakości, zarówno w aspekcie klienta jak też dostawcy usługi.

Każdą z omówionych metod (zarówno *Servqual* jak i UWJU) można zastosować w przypadku badania jakości usług hotelarskich. Wymaga to ich dostosowania. Założenia merytoryczne pozostają niezmienione natomiast modyfikacji ulega zestaw konkretnych kryteriów, które są stosowane do oceny. Kryteria te powinny odnosić się bezpośrednio do badanych usług i uwzględniać (oddawać) ich specyfikę. Wskazane jest, aby zestaw kryteriów został utworzony na podstawie przeprowadzonego przed badaniem ilościowym badania jakościowego np. zogniskowanych wywiadów grupowych lub indywidualnych. Pozwoli to na uwzględnienie w badaniu kryteriów wskazanych bezpośrednio przez grupę

---

[97] Tamże, s. 213.
[98] Tamże, s. 213.

opiniotwórczą (osoby, które w następnym etapie będą dokonywały oceny). W przypadku metody *Servqual* są to klienci, w przypadku UWJU zarówno usługodawcy jak też usługobiorcy.

Oczywistym jest możliwość przeprowadzenia badania ankietowego, w którym na podstawie właściwie skonstruowanego kwestionariusza (zawierającego pytania dotyczące jakości poszczególnych usług) badana jest ich jakość. Badanie to bowiem może być stosowane w przypadku każdego rodzaju działalności gospodarczej.

Ze względu na rosnącą konkurencję i zmieniające się gusta i potrzeby klientów na rynku usług hotelarskich, istotna jest ciągła poprawa jakości usług w hotelach i podnoszenie atrakcyjności ich oferty. Drogą do ulepszania może być odpowiednie wykorzystanie metod i technik badawczych[99], których celem jest podnoszenie poziomu jakości oferowanych usług, a przez to zwiększenie zadowolenia klientów[100] i pomnażanie zysków.

1.3. Istota relacji i marketingu relacji oraz jego specyfika

1.3.1. Pojęcie relacji i marketingu relacji[101] oraz jego cele

„Budowanie więzi polega na zdobywaniu udziału w sercu klienta, w jego umyśle i w kieszeni”[102]

Marketing relacji jako nowa koncepcja pojawił się w 1983 roku[103]. Został on wprowadzony przez Leonarda Berry'ego. Źródeł tej koncepcji należy jednak upatrywać na Uniwersytecie Uppsala[104], gdzie już w latach sześćdziesiątych zajmowano się podejściem interakcyjnym w marketingu przemysłowym.

---

[99] Więcej metod badania jakości usług prezentuje: M. Gabbott, op. cit., s. 176-184.
[100] Na temat badania zadowolenia klienta piszą m. in.: G. Bieniek, S. Kownacki, S. Lipski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa 1997, s. 108-110.
[101] Treść tego podrozdziału została opublikowana w: E. Gołąb, *Geneza relationship marketing i jego cele*, [w:] Marketing ujęcie systemowe, red. M. Daszkowska, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 139-148.
[102] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, op. cit., s. 204.
[103] Za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja…*, op. cit., s. 42.
[104] Tamże, s. 41.

Znaczący wkład w kształtowanie powyższej koncepcji mieli również naukowcy z Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług, którzy już w latach siedemdziesiątych rozpoczęli badania nad marketingiem relacji.[105]

Pojawienie się nowej koncepcji *relationship marketing*[106] było wynikiem wyparcia społeczeństwa złożonego z konsumentów masowo produkowanych dóbr przemysłowych przez społeczeństwo usługowe. Ta zmiana bowiem wywołała zapotrzebowanie na nowy typ marketingu[107].

Marketing ten wyłonił się zatem z marketingu usług[108]. Opiera się on na relacjach. Z tego też względu za modelową relację uznawana jest relacja usługowa: usługodawca - usługobiorca (usługodawca → usługa ← usługobiorca)[109]. „Dzięki wykonywanej usłudze spotkanie przekształcić się może w autentyczny dialog, relacja zaś przybrać postać prawie symetryczną, a to oznacza, że usługodawca zależy od usługobiorcy i *vice versa*"[110]. Istotą tych kontaktów jest więc postrzeganie i traktowanie każdej ze stron wchodzącej w relację jako „Zwycięzcy" (relacje Zwycięzca – Zwycięzca)[111].

Większość kontaktów i powiązań, w które zaangażowani są nabywający i sprzedający, ma charakter interakcyjny[112]. Należałoby się zatem zastanowić czy pojęcia relacji i interakcji można uznać za tożsame.

Zagadnienie to wyjaśnia K. Rogoziński. Twierdzi on, że relacja występuje w sytuacjach, „w których chodzi o „odniesienie do..." lub wydobycie czegoś z..." zaś interakcja „eksponuje bardziej między – działanie, współdziałanie"[113].

---

[105] Tamże, s. 42.
[106] W polskiej literaturze przedmiotu spotyka się wiele określeń tego marketingu m.in.: marketing partnerski, marketing relacyjny, marketing relacji, marketing powiązań, marketing powiązań firmy z klientem, marketing związku, marketing związków z klientem, marketing więzi, marketing kontaktowy. Zestawienie polskich odpowiedników terminu *relationship marketing* i autorów je stosujących przedstawia J. Otto, *Marketing relacji,* „Przegląd Organizacji" 2000, nr 5, s. 29.
[107] K. Rogoziński, *Dlaczego marketing relacyjny?,* „ Marketing w Praktyce" 1996, nr 4, s. 20.
[108] Jego zadaniem jest rozpoznawanie i wyjaśnianie zasad tworzenia relacji rynkowych oraz wypracowywanie rozwiązań pozwalających tworzyć sieć trwałych powiązań między firmą a jej klientami. [Tamże, s. 24].
[109] K. Rogoziński, *Marketingowy przełom. Marketing relacyjny: 4 Ps → ~ Is+ / --> R+*, [w:], *Marketing 2001. XI Konferencja Katedr Marketigu, Handlu i Usług uczelni i wydziałów ekonomicznych. Jurata 18-19 XI 1998,* Uniwersytet Gdański, Katedra Turystyki i Usług, Sopot 1998 , s. 274.
[110] Tamże, s. 275.
[111] K. Rogoziński, *Nowy marketing usług,* Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 35.
[112] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa 1999, s. 64 – 65.
[113] K. Rogoziński, *Nowy...,* op. cit., s. 33.

Sprawcami i uczestnikami relacji są ludzie. Są to więc relacje typu Ja – Ty oraz Ja – To, a zatem cechuje je bezpośredni kontakt interpersonalny, w którym[114]:

- zostaje uwidoczniona płaszczyzna komunikacyjna tworzona przez kulturę organizacji oraz swoistą „aurę" osoby wchodzącej w relację,
- odkrywane jest całe bogactwo kontaktu personalnego.

Interakcja zaś, w ujęciu marketingowym, pochodzi od *„industrial marketing"* i charakteryzuje zorganizowane i sprawne działania podczas procesu wymiany. W sposób schematyczny można ją opisać jako: Akcja I – Reakcja – Akcja II[115].

Można więc stwierdzić, że relacje, wśród których wyróżnia się relacje utylitarne, estetyczne, poznawcze, moralne, szczególnie zaś relacje interpersonalne, są nieporównywalne z interakcjami, w których dominuje utylitaryzm[116]. Relacje bowiem charakteryzuje pewna wielopłaszczyznowość kontaktu Ja – Ty (usługodawcy i usługobiorcy)[117].

„Powstająca dzięki relacjom sytuacja bezpośredniości, dialogu i spotkania warunkuje powstanie trwalszych więzi i zależności"[118], które leżą w centrum zainteresowania marketingu relacji. Aby było to możliwe relacje, na których on bazuje muszą się opierać na zasadach partnerstwa[119].

Początkowo marketing relacji rozwinął się w sferze usług (najbardziej w bankowości) i w sferze obrotu wyrobami przemysłowymi. Jednak potencjalny zakres jego wykorzystania jest bardzo szeroki i obejmuje również rynek podmiotów instytucjonalnych i rynek masowy[120].

Marketing relacji stanowi jedną z koncepcji rynkowych, która wyłoniła się w wyniku zmieniających się warunków konkurowania[121]. Dlatego też uznawany jest za skuteczny sposób na uzyskanie przewagi nad konkurencją[122] m.in. poprzez

---

[114] K. Rogoziński, *Marketingowy...*, op. cit., s. 274.
[115] Tamże, s. 271.
[116] Tamże, s. 273 – 274.
[117] „Relację z klientem w ujęciu marketingowym można określić jako długotrwały i rozwijający się proces, będący następstwem wcześniejszej, pojedynczej transakcji, sprzyjający wzajemnie korzystnym, wielokrotnym aktom kupna – sprzedaży". [J. Otto, *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu,* „Przegląd Organizacji" 2000, nr 7-8, s. 56].
[118] K. Rogoziński, *Nowy...*, op. cit., s. 34.
[119] „Partnerstwo jest terminem, który opisuje relację pomiędzy firmą a jej klientami...". Często prowadzi ono do bliskich kontaktów pomiędzy nimi. [B. Franków, *Budowanie partnerstwa*. „Marketing i Rynek" 1996, nr 11, s. 23].
[120] K. Fonfara, op. cit., s. 60.
[121] M. Rydel, S. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek" 1995, nr 9, s. 5.
[122] K.J. Galas, *Marketing partnerski,* „Marketing i Rynek" 1999, nr 11, s. 32. Por. M. Szymura – Tyc, *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw,* [w:], *Marketing przełom wieków. Paradygmaty, zastosowania.* Kongres 2000, red. K. Mazurek – Łopacińska, A. Styś,

świadome zarządzanie pozycją rynkową firmy. Podejmowanie działań strategicznych (konkurowanie przy wykorzystaniu marketingu relacji) wymaga nie tylko skoncentrowania się na działaniach podejmowanych przez konkurencję, ale równocześnie skupienia się na relacjach nawiązywanych z klientami[123] i systematycznym ich kształtowaniu. Przy czym relacje znajdują się na pierwszym planie i są podstawą wszelkich działań. W celu skutecznego i efektywnego wykorzystywania tej koncepcji konieczne jest właściwe zarządzanie relacjami.

Istniejące definicje nie ujmują pojęcia marketingu relacji w jednakowy sposób. Z tego powodu trudno go precyzyjnie zdefiniować.

Po raz pierwszy pojęcie marketingu relacji pojawiło się w latach osiemdziesiątych[124]. Za twórcę pierwszej definicji marketingu relacji - jak już wcześniej wspomniano - uznaje się L. Berry. Uważał on, że marketing ten „(…) to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskiwanie nowego klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu”[125].

Definicja ta zawiera istotę marketingu relacji, który główny nacisk powinien kłaść na nawiązywanie, utrzymywanie i rozwój długotrwałych relacji firmy z klientem[126]. Nie można jednak marketingu relacji sprowadzać jedynie do relacji pracownik firmy – klient, gdyż jest to jedno z możliwych powiązań.

Znacznie szerzej omawiane pojęcie ujmuje A. Payne[127]. Oprócz wyżej wspomnianych aspektów, wskazuje na nawiązywanie relacji z innymi rynkami zewnętrznymi. Jako przykład podaje rynki dostawców, potencjalnych pracowników firmy, pośredników i wpływowych instytucji. Według niego firmy koncentrują swoją uwagę również na rynkach wewnętrznych. Realizując marketing relacji należy się

Instytut Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Materiały Kongresowe, Jelenia Góra 24-27 września 2000, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 152-161.

[123] O relacjach z klientami pisze m.in. I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.

[124] Za: A. Payne, op. cit., s. 51; T. Ambler, *The Financial Times przedstawia: Marketing od A do Z*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 174.

[125] A. Payne, op. cit., s. 51.

[126] Podobnie zagadnienie to definiują: A Czubała, *Determinanty rozwoju marketingu partnerskiego w kanałach dystrybucji*, [w:], *Marketing 2001...*, op. cit., s. 143; K. Mazurek-Łopacińska, *Kierunki rozwoju marketingu zorientowanego na klienta*, [w:], *Marketing 2001...*, op. cit., s. 419; M. Pańkowska, *Relationship marketing w kontekście koncepcji kosztów transakcyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 2, s. 35.

[127] A. Payne, op. cit., s. 51.

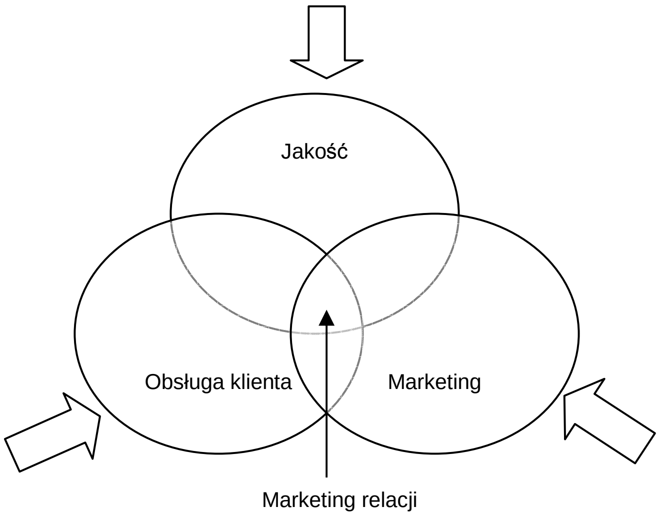
koncentrować na zintegrowaniu jakości, obsługi klienta i działalności marketingowej[128] (rys. 1.6).

Jest to podejście reprezentujące wielopłaszczyznowość pojmowania idei marketingu relacji. W tym kontekście jawi się on jako marketing powiązań[129]. Cechuje go bowiem skupienie uwagi na tworzeniu długoterminowych związków z klientami oraz z innymi rynkami[130]. Tworzenie tych powiązań ma gwarantować zadowolenie klienta i będącą jego skutkiem długotrwałą współpracę. Pełnej realizacji tych relacji ma służyć jakość i obsługa klienta, będące ich głównymi połączeniami.

Rysunek 1.6

Orientacja marketingu relacji:

łączenie obsługi klienta, jakości i marketingu w jedną całość



Źródło: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service, and marketing together*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1994, s. 4.

Warto w tym miejscu przytoczyć definicję polskich autorów, która w dużym stopniu oddaje powyższą konkluzję. M. Rydel i S. Ronkowski określili marketing relacji jako „(…) koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z

---

[128] Również M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne określając *relationship marketing* odwołują się do tych trzech kategorii: jakości usługowego produktu, obsługi nabywcy i marketingu. [Za: K. Rogoziński, *Dlaczego*..., op. cit., s. 24].

[129] Por. W. Grudzewski , K. Gałczyński, T. Sarniak, *Marketing powiązań*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 1, s. 7-10.

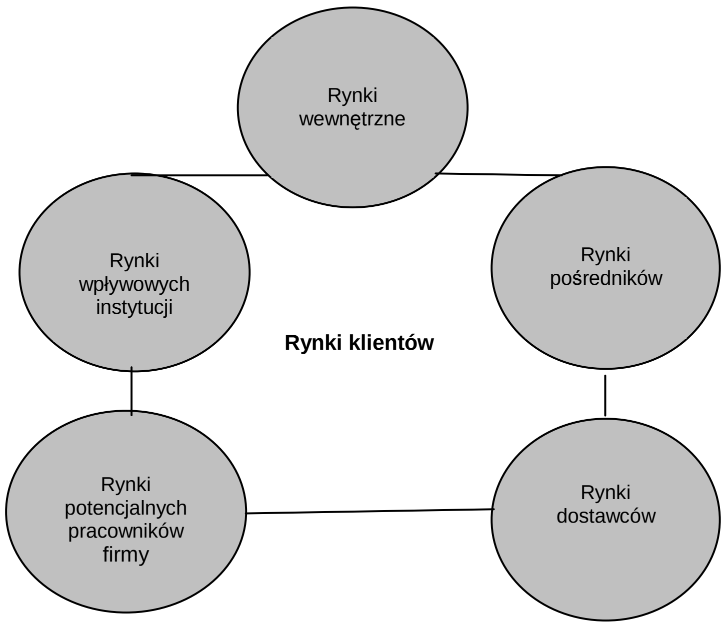
[130] Szerzej zagadnienie modelu sześciu rynków opisują: A. Payne, op. cit., s. 52-60; W. Grudzewski, K. Gałczyński, T. Sarniak, op. cit., s. 8-9.

uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie"[131].

Podsumowując powyższe definicje można stwierdzić, że marketing relacji kładzie nacisk na proces zarządzania (tworzenia, rozwoju i utrzymywania) powiązaniami firmy z innymi podmiotami, a w efekcie na kształtowanie jej pozycji na rynku. Założenie to znajduje odzwierciedlenie w tzw. modelu sześciu rynków (rys. 1.7). Zgodnie z tym modelem tworzenie relacji jest możliwe na płaszczyźnie rynków dostawców, pośredników, potencjalnych pracowników, wpływowych instytucji, rynków zewnętrznych i znajdujących się w centrum zainteresowania rynków klientów. Powstająca w wyniku budowanych relacji sieć powiązań wpływa na relacje nawiązywane z klientami.

Rysunek 1.7

Model sześciu rynków: poszerzone spojrzenie na marketing



Źródło: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service, and marketing together*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1994, s. 21.

Rynki dystrybutorów (pośredników) są to rynki osób rekomendujących produkty firmy. W ramach tych rynków występują zarówno pośrednicy w kanałach dystrybucji jak też klienci firmy będący jej rzecznikami lub partnerami[132]. Firmy, podejmując w ich obrębie działania marketingowe, powinny kłaść nacisk na

[131] M. Rydel, S. Ronkowski, op.cit., s. 5.
[132] Por. rys. 1.10, s. 58.

satysfakcjonującą obydwie strony współpracę. To zadowolenie przekłada się na pozytywne opinie dystrybutorów o produktach firmy i wpływa na wzrost jej obrotów.

Istotne znaczenie w budowaniu i kształtowaniu relacji z rynkami klientów mają rynki dostawców. Rodzaj relacji łączących firmę z jej dostawcami wpływa na kształtowanie relacji z klientami. Od tego bowiem, czy produkty zostaną dostarczone w odpowiedniej ilości, o odpowiedniej jakości, w odpowiednim miejscu i czasie, i po odpowiedniej cenie, zależy satysfakcja klienta[133] lub jej brak. To zaś ściśle wpływa na tworzone z nim relacje.

Firma podejmując zintegrowane działania nie może zapominać o współpracy z rynkami potencjalnych pracowników. Powinna stale monitorować te rynki, szukać na nich pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. To bowiem pracownik w dużym stopniu wpływa na relacje kształtowane z klientem. Warunkiem pozyskania najlepszych pracowników jest tworzenie dla nich atrakcyjnych ofert.

Rodzaj rynków wpływowych instytucji, z którymi firma współpracuje zależy od branży, w której działa. Podejmowanie działań marketingowych na tych rynkach nie przekłada się bezpośrednio na relacje z klientami, ale ma duży wpływ na jej funkcjonowanie. Bywa czasami niezbędne do ochrony podstawowej działalności firmy.

Dużą rolę w kształtowaniu wzajemnych powiązań między rynkami odgrywają relacje nawiązywane na poziomie rynków wewnętrznych. Wiąże się to ściśle z działaniami podejmowanymi w ramach marketingu wewnętrznego. Głównym celem tego marketingu jest działanie ukierunkowane zarówno na potrzeby klienta wewnętrznego (pracownika firmy) jak też klienta zewnętrznego. Pracownicy zatrudnieni w firmie powinni zatem podejmować kroki mające na celu zbudowanie z klientami zewnętrznymi jak najściślejszych relacji. W dużym stopniu jest to uzależnione od rodzaju relacji stworzonych przez firmę z jej wewnętrznymi klientami. Wpływ na skuteczność tych działań ma odpowiednio ukształtowana, elastyczna struktura organizacyjna[134].

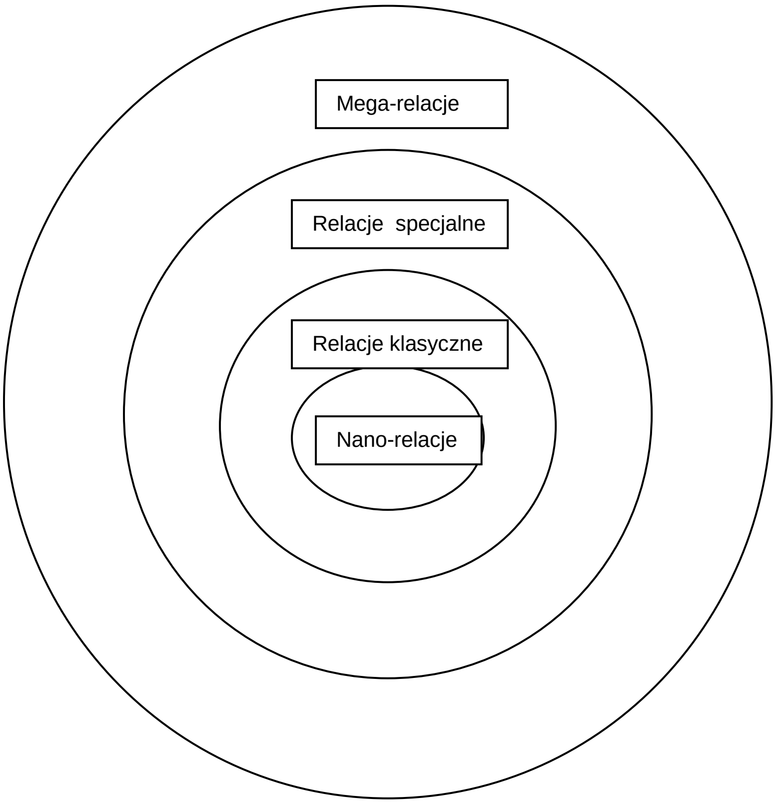
[133] Poziom satysfakcji klienta powinien stanowić przedmiot badań. Stanowi bowiem podstawę budowanych relacji z klientami. [J. Kramer, *Ewolucja celów i metod badań marketingowych*, Tożsamość i wizerunek marketingu, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009, s. 276-277].
[134] Opis struktury organizacyjnej hotelu zamieszczono w załączniku 48.

Wszystkie działania podejmowane na scharakteryzowanych rynkach koncentrują się wokół rynków klientów. Właśnie oni są głównym obszarem działań marketingowych. Celem tych działań powinno być budowanie trwałych relacji.

Szerzej omawianą koncepcję postrzega E. Gummesson. Identyfikuje on aż 30 rodzajów relacji możliwych do stworzenia przez przedsiębiorstwa na rynku. Klasyfikuje je na czterech poziomach swojego modelu (rys. 1.8).

Rysunek 1.8

Model Gummessona



Źródło: Za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 64.

Relacje rynku klasycznego oraz relacje z rynkami specjalnymi są typowymi powiązaniami rynkowymi (relacje z klientami, dostawcami, firmami konkurencyjnymi itp.). Ze względu na ich prorynkowy charakter są one kierowane na zewnątrz firmy. Megarelacje i nanorelacje są relacjami pozarynkowymi. Ich oddziaływanie na relacje rynkowe może mieć jedynie pośredni charakter. Nanorelacje są kształtowane od wewnątrz. Ich rola polega na wspomaganiu powiązań rynkowych. Megarelacje natomiast dotyczą powiązań tworzonych i

kształtowanych na poziomie powyżej rynku właściwego np. megasojusze, sieci powiązań międzyludzkich i społecznych itp.

Przykłady relacji podane przez E. Gummessona nie stanowią zamkniętej listy. Można dokonywać ich dalszej identyfikacji.

Wśród 30 relacji E. Gummesson wymienia:[135]

- klasyczne relacje dwustronne tworzone pomiędzy dostawcą a nabywcą,
- klasyczne relacje trójstronne: nabywca – dostawca – konkurent,
- relacje zachodzące na styku produkcji i działań marketingowych,
- relacje w obrębie kanału dystrybucji,
- relacje wewnątrz przedsiębiorstwa,
- relacje powstające między klientami a tzw. personelem pierwszego kontaktu (pierwszej linii),
- relacje w ramach układów funkcjonalnych i hierarchicznych,
- relacje w obrębie marketingu wewnętrznego,
- relacje z zewnętrznymi dostawcami usług marketingowych,
- relacje istniejące pomiędzy pośrednikami rynkowymi przedsiębiorstwa a ich klientami,
- relacje przedsiębiorstwa z jego właścicielami,
- relacje: klient a wizerunek firmy, marka,
- relacje wynikające z traktowania klienta jako uczestnika programów marketingowych firmy,
- relacje z niezadowolonymi nabywcami,
- relacje między przedsiębiorstwami w ramach aliansów,
- relacje w obrębie megaaliansów (megazrzeszeń),
- relacje wymuszone trendami ekologicznymi („zielone” relacje),
- relacje związane z pozyskiwaniem wiedzy,
- relacje przedsiębiorstwa z mass mediami,
- relacje nieformalne,
- relacje „elektroniczne”,
- relacje w ramach tzw. megamarketingu,

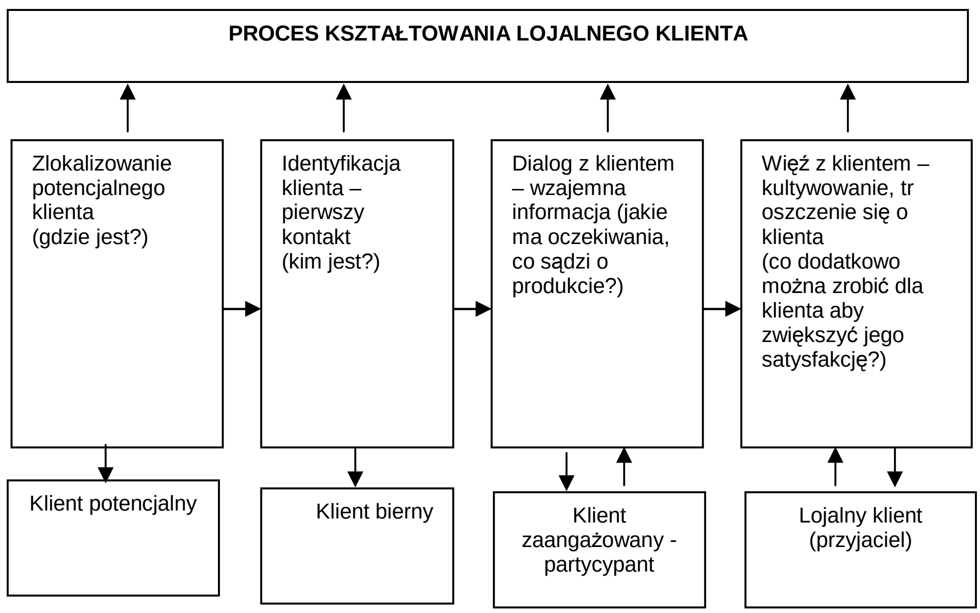
[135] Za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja…*, op. cit., s. 64-68.

- relacje pomiędzy pracownikami działu marketingu zatrudnionymi w pełnym i niepełnym wymiarze godzin,
- relacje wynikające z macierzowej struktury organizacji przedsiębiorstwa,
- relacje z klientem dotychczasowego klienta firmy,
- relacje oparte na prawie,
- relacje kryminalne,
- relacje z klientami tworzone podczas przeprowadzania z nimi badań marketingowych,
- relacje monopolistyczne: klient w sytuacji więźnia,
- relacje niekomercyjne.

Również koncepcja E. Gummessona potwierdza fakt, iż głównymi celami, jakie stawia przed sobą marketing relacji jest tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie długotrwałych więzi z uczestnikami rynku oraz kształtowanie ich lojalności. Nie wystarcza już np. zdobycie klienta, czy nawet nawiązanie z nim relacji, należy stworzoną z nim relację kształtować. Powinien to być proces prowadzący do ukształtowania lojalnego partnera (rys. 1.9).

Rysunek 1.9

Proces kształtowania lojalnego klienta



Źródło: J. Otto, *Klient na całe życie,* „Marketing w Praktyce” 1996, nr 4, s. 52.

W ramach powyższego procesu można wyróżnić cztery etapy: lokalizację, identyfikację, nawiązywanie dialogu i tworzenie więzi. Zostanie on zanalizowany z punktu widzenia relacji tworzonych z klientami. Poszczególne jego etapy mogą mieć jednak charakter uniwersalny, również w odniesieniu do innych relacji.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie nabywców, duże znaczenie ma ich zlokalizowanie. Ważna jest także znajomość ich wymagań. Ułatwia to podejmowanie skutecznych działań służących kształtowaniu ich lojalności. „Ważnym zadaniem przedsiębiorstwa staje się więc prawidłowy wybór umożliwiający koncentrację sił i środków na tych konsumentach, którzy gwarantują przywiązanie do firmy i jej dalszy rozwój”[136].

Kolejnym krokiem jest nawiązywanie i kontynuowanie dialogu z konsumentem. Klient przyjmuje w tej fazie aktywną postawę. Chce być partnerem w procesie zakupu wyrobu lub usługi[137].

Dialog prowadzony z klientem, występującym już w roli partycypanta, przynosi firmie wiele korzyści m.in.[138]:

- nawiązany z potencjalnym nabywcą powoduje zwiększenie jego zainteresowania i zmniejszenie obaw, co może przeobrazić go w autentycznego konsumenta,
- dowartościowuje poczucie własnego „ja” nabywcy, które w przyszłości może zaowocować większą jego lojalnością wobec firmy,
- dostarcza na bieżąco informacji dotyczących wymagań i opinii klientów, które mogą być w różny sposób wykorzystane przez firmę,
- jest odpowiednią reakcją na istniejące procesy indywidualizacji życia społecznego.

Zaktywizowanie klienta jest niezwykle istotne z punktu widzenia firmy. Klient usatysfakcjonowany[139], żyjący z firmą w przyjaznej relacji, powraca i jest

---

[136] J. Otto, *Klient na całe życie,* „Marketing w Praktyce” 1996, nr 4, s. 53. O zarządzaniu relacjami z klientami piszą m.in.: M. Stone, A. Bond, E. Blade, *Marketing bezpośredni i interaktywny*, PWE, Warszawa 2007, s. 169; J. D. Lenskold, *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 159; K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002. W.M. Maziarz, *Some selected aspects of client management in the practice of telecommunication companies*, [w:] Service Management, Vol. 3, Scientific Editor A. Panasiuk, The University of Szczecin Scientific Journal, No. 499, Szczecin 2008, s. 89.

[137] J. Otto, *Klient…*, op. cit., s. 53.

[138] Tamże, s. 53.

[139] Istotne znaczenie ma pomiar satysfakcji: *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klienta*, Oficyna

mniej wrażliwy na ceny, a ponadto zostanie najprawdopodobniej darmowym rzecznikiem firmy, propagując ją wśród przyjaciół i znajomych.

Po nawiązaniu relacji z klientem stale należy o nim pamiętać i dawać mu odczuć, że jest dla firmy kimś ważnym. Wśród działań kształtujących lojalność klientów i trwale wiążących ich z firmą stosuje się m. in. programy lojalnościowe. Programy te mają charakter długofalowy i powinny prowadzić do zdobycia zaufania klienta. Wyznacznikiem sukcesu tych działań jest trwałość związków utworzonych pomiędzy firmą a jej klientami, co w efekcie przynosi również korzyści materialne.

Program lojalnościowy (z ang. *loyalty program)* jest definiowany jako narzędzie służące do budowania (nawiązywania)[140] i podtrzymywania pozytywnych relacji z wybranymi, najbardziej wartościowymi klientami. Obejmuje długofalowe działania i oparty jest na interaktywnym, wielokrotnym kontakcie z klientem.[141] Głównym celem wdrażania programu lojalnościowego jest przywiązanie atrakcyjnego klienta do firmy. Skuteczny program lojalnościowy ma pozwolić na zbudowanie trwałych więzi z najlepszymi nabywcami. Ich podstawę powinno stanowić zaufanie. Pozyskanie zaufania nabywcy stanowi fundament budowania z nim trwałych relacji. Bez niego nie jest to możliwe, ponieważ albo klient nie będzie zainteresowany utrzymywaniem kontaktu z danym przedsiębiorstwem, albo zbudowane relacje będą jedynie pozorne i nietrwałe. Stosowane programy lojalnościowe mają spowodować, że odejście klienta od firmy jest coraz trudniejsze a pozostanie z nią pozwala na osiągnięcie wielu korzyści. Z tego też względu skuteczny program lojalnościowy powinien być oryginalny i stanowić atrakcyjną nowość dla klienta. Chcąc skutecznie wykorzystać oddziaływanie programu, nie może on stanowić kopii programów stosowanych przez konkurencję.

Jak wcześniej wspomniano, punktem wyjścia dla programu lojalnościowego jest wcześniej pozyskane zaufanie klientów. Poprawnie zaprojektowany program powinien mieć na celu kształtowanie ich lojalności, rozumianej jako stan

---

Ekonomiczna, Kraków 2003; K. Matzler, H. Mühlbacher, A. Altmann, H. Leihs, *Price satisfaction as a multi-attributive construct*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2004, volume 2.

[140] Aspekt budowania więzi z klientem przez program lojalnościowy zostanie omówiony w podrozdziale 4.2., s. 234-246.

[141] Opracowanie własne na podstawie: http://pl.wikipedia.org/wiki/Program_lojalno%C5%9Bciowy, 09.05.2007; http://marketing.rynkologia.pl/flush.php./I_id/231/I_plik/pgl.pdf/, 14.05.2007. Tekst zamieszczony pod tym adresem jest fragmentem publikacji: J. Tkaczyk, *Skuteczna sprzedaż. Poradnik działu handlowego i marketingu*, CH Beck, Warszawa 2004.

wzajemnych trwałych relacji[142]. Wprowadzając programy lojalnościowe nagradzające regularne zakupy, można od razu przyjąć założenie, że program ten będzie charakteryzował się małą skutecznością. Tego rodzaju program można łatwo naśladować. Prowadzi on jedynie do kolejnych transakcji. Klient nie czuje się jednak związany z danym przedsiębiorstwem w szczególny sposób. Efekty oddziaływania tego programu na klienta są zauważalne jedynie do momentu, kiedy korzyści uczestnictwa w danym programie są wyższe lub na tym samym poziomie, co u konkurencji.

Powszechne stosowanie programów lojalnościowych powoduje, że w efekcie nie mają one istotnego znaczenia marketingowego. Niejednokrotnie mogą wiązać się z poważnym obciążeniem budżetu. Za stosowaniem programów lojalnościowych przemawiają jednak następujące przesłanki:[143]

- Koszt zdobycia nowego klienta, który jest wyższy od kosztu ponoszonego w celu przekonania stałego klienta do powtórnego zakupu.
- Występowanie wśród klientów potrzeby integracji (ściślejszego powiązania) z kupowaną marką.
- Istnienie klientów charakteryzujących się wysokim stopniem lojalności, którzy pozostają/chcą być związani tylko z jedną marką.
- Przynoszenie największych zysków przez lojalnych klientów – kupują częściej, są tańsi w obsłudze i mniej wrażliwi na ceny; ponadto stanowią źródło bezpłatnej, wiarygodnej reklamy.
- Istnienie możliwości zwiększenia stopnia lojalności klientów poprzez stosowanie specjalnych programów oraz baz danych wspomagających podtrzymywanie bezpośredniego kontaktu z klientami.

Jak widać, istnieje wiele argumentów przemawiających za stosowaniem programów lojalnościowych. Z tego też względu szczególne znaczenie ma ich stosowanie w łańcuchach hoteli.[144]

Projektując program lojalnościowy można przyjąć dwa odmienne założenia. Pierwsze z nich mówi o ścisłym powiązaniu programu z oferowanym przez

[142] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja…*, op. cit., s. 291-292. Szerzej zagadnienie lojalności i jej kształtowania opisują: W. Urban. D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2008; D. Siemieniako, *Budowa lojalności w usługach poprzez intensyfikację kontaktów z klientami*, [w:] Współczesny marketing. Trendy. Działania, red. nauk. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008, s. 316-322.
[143] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja…*, op. cit., s. 222.
[144] M. Turkowski, *Marketing…*, op. cit., s. 250.

przedsiębiorstwo produktem. Nie jest to jednak konieczny wymóg skutecznego programu. Drugie założenie polega na budowaniu programu lojalnościowego odbiegającego od produktu sprzedawanego przez przedsiębiorstwo[145]. Bez względu na przyjęte założenie, programy lojalnościowe mogą mieć następujące formy:[146]

- **karty stałych klientów** zwane również **kartami rabatowymi** (*loyalty card*), które uprawniają do różnego rodzaju zniżek; najczęściej stosowane. Najogólniej nazywa się je **kartami lojalności[147].** Korzystanie z tych kart zazwyczaj wiąże się z udzielaniem klientowi premii, zniżki lub rabatu przy następnym zakupie po przekroczeniu pewnej kwoty. Inną techniką stosowaną w ramach tej karty jest gromadzenie punktów za dokonane zakupy poprzez stosowanie, ustalonego przez twórcę programu, przelicznika. Zgromadzone punkty uprawniają uczestnika programu do otrzymania „za darmo" wybranych, często luksusowych, artykułów z katalogu według zasady im więcej zgromadzonych punktów tym droższy produkt. Wśród kart lojalności można wyróżnić: karty klubowe (umożliwiające korzystanie z szerokiej oferty klubu), karty stałego klienta (związane zazwyczaj z gromadzeniem punktów i wymianą ich na nagrody) oraz karty rabatowe (związane przede wszystkim z korzyściami finansowymi; rabatem przy kolejnych zakupach po przekroczeniu pewnej ustalonej kwoty).
- **firmowe periodyki dla klientów** *(comapany magazine)* zawierające przede wszystkim informacje o przedsiębiorstwie i jego ofercie. Mogą być ważnym instrumentem w procesie kształtowania lojalności klienta. Wydawane są w zależności od przedsiębiorstwa od kilku do kilkunastu razy w roku. Mogą mieć postać czterostronicowej ulotki formatu A4 lub wielostronicowego zeszytu. Dobrze jest wykorzystywać uczestnictwo członków danego klubu w redagowaniu czasopisma. Wpływa to na zwiększanie ich lojalności. Ze względu na wysoki koszt wydania czasopisma dość często zamieszczane są tam reklamy obcych marek.
- **listy pisane przez przedsiębiorstwo do nabywców** (*customer newsletter*) ułatwiające przekazywanie klientom ważnych - zdaniem przedsiębiorstwa - informacji. Korespondencja powinna być prowadzona regularnie. Pierwszy list jest wysyłany w momencie wstąpienia nowego członka do klubu. Powinien on otrzymać

[145] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja…*, op. cit., s. 291-292.
[146] Tamże, s. 229.
[147] Temat kart lojalności opisuje: K. Bilińska – Reformat, *Strategia budowy lojalności klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji wielkopowierzchniowych w Polsce*, [w:] Współczesny marketing…, op. cit., s. 209-214.

aktualny numer czasopisma klubowego oraz przegląd oferty klubu. Ważne jest stworzenie członkom klubu możliwości odpowiedzi, która stanowi element badania rynku i pozwala na coraz lesze dostosowywanie oferty do potrzeb członków klubu.

- **gorące linie telefoniczne** (*hotline*) będące dodatkowym sposobem bezpośredniej komunikacji z nabywcami. Powinna być obsługiwana przez profesjonalnie do tego przygotowany personel. Najlepiej jeśli jest bezpłatna i dostępna w godzinach, w których odbywa się użytkowanie produktu lub korzystanie z oferty.

- **doradcze kluby konsumentów** czynią z klientów niejako współwytwórców oferowanego przez przedsiębiorstwa produktu. Wpływa to na ich dowartościowanie i ściślejsze związanie z firmą. „Doradcze kluby konsumentów” jest to technika budowania lojalności klienta. W czasie spotkań mogą oni m.in. poznawać nową ofertę przedsiębiorstwa, wymieniać się opiniami na temat ofert, z których dotychczas skorzystali. Istotne jest, aby takie spotkania były organizowane cyklicznie. Ważne jest również, aby klienci mieli świadomość, że mają wpływ na kształtowanie oferty przedsiębiorstwa. To pozwoli na budowanie ich lojalności.

- **kluby stałych klientów**[148] (*customer clubs*) oferujące swoim członkom specjalne korzyści i przywileje. Stanowią one najbardziej rozwinięte formy budowania lojalności. Wymagają długookresowego zaangażowania obydwu stron. Aby te działania były skuteczne, program musi być kierowany do najwierniejszych klientów lub tych, których wydatki są najwyższe. Chcąc wzbudzić zainteresowanie, klub musi mieć ciekawą ofertę: różnego rodzaju zniżki, porady dla członków klubu, specjalne edycje produktów, dostępne tylko dla członków, spotkania klubowe itp. Klub klientów może być organizowany przy współpracy z partnerem lub partnerami. Zwiększa to jego atrakcyjność, zmniejsza ponoszone koszty, ponieważ „rozkładają się” pomiędzy partnerów. Przy programach partnerskich należy zwrócić szczególną uwagę na zgodność wizerunku partnerów. Wskazane jest, aby oferta klubu była dostępna jedynie dla jego członków. Istotne znaczenie odgrywa także komunikacja z klientami a także pomiędzy samymi członkami. Powinna ona odznaczać się łatwością i regularnością. Członkowie klubu powinni otrzymywać listy informujące o bieżących wydarzeniach i promocjach.

[148] Por. M. Skłodowska, *Marketing inaczej, kluby klientów*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 8-9, s. 36.

- **specjalne imprezy** (*special events*) organizowane przez firmę dla najważniejszych klientów mające charakter niecodziennych wydarzeń, sprzyjających tworzeniu rodzinnego klimatu pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami.

Jak widać, istnieje wiele form programów lojalnościowych. Nie wszystkie z nich cieszą się równie dużą popularnością na polskim rynku hotelarskim. Najczęściej stosowanym rodzajem programu lojalnościowego w łańcuchach hoteli są karty rabatowe[149].

W ramach procesu tworzenia programu lojalnościowego, bez względu na jego formę, powinny wystąpić następujące etapy:[150]

1. określenie celów programu,
2. precyzyjne zdefiniowanie adresatów programu,
3. określenie zestawu korzyści dla uczestników,
4. wybór sposobów i narzędzi komunikowania się z odbiorcami,
5. ustalenie źródeł finansowania programu,
6. opracowanie strategii wdrożenia,
7. analiza funkcjonowania programu i wdrażanie ewentualnych zmian.

Uwzględnienie wymienionych etapów w procesie projektowania programu lojalnościowego stanowi jedną z przesłanek gwarancji jego skuteczności.

Tworząc program lojalnościowy należy mieć na uwadze typ więzi, na których ma on być oparty (tab. 1.2). Może on bazować na trzech rodzajach więzi:

- finansowych,
- socjalnych,
- strukturalnych.

W kontekście więzi, na których jest on zbudowany, można mówić o odmiennych klasach marketingu relacji i w efekcie o różnej skuteczności programu w zakresie tworzenia i umacniania relacji z klientami. Im wyższa liczba więzi, na których jest oparty program lojalnościowy, tym wyższa jego skuteczność.

Mówiąc o klasach marketingu relacji, oprócz wspomnianych typów więzi, należy również zwrócić uwagę na: (tab. 1.2)

- orientację marketingową,
- stopień indywidualizacji obsługi,

---

[149] M. Turkowski, *Marketing…*, op. cit., s. 250.
[150] http://marketing.rynkologia.pl/flush.php./I_id/231/I_plik/pgl.pdf/, 14.05.2007. Tekst zamieszczony pod tym adresem jest fragmentem publikacji: J. Tkaczyk, op. cit.

- element marketingu-mix kluczowy dla danego poziomu marketingu.

Im wyższy jest stopień zindywidualizowanego podejścia do klienta tym wyższe są możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Relacje najbardziej zbliżone do tworzonych w marketingu transakcji prezentuje **klasa pierwsza**. Podstawą ich tworzenia jest cena, zaś funkcjonowania, nowe finansowe gratyfikacje oferowane w związku klientem. Z takimi relacjami mamy do czynienia w sytuacji, gdy np. linie lotnicze oferują klientom - często korzystającym z ich usług - zbieranie punktów, które mogą następnie wymienić na bilety lotnicze. Programy te są łatwe do naśladowania przez konkurencję. Nie pozwalają na stałe wyróżnić oferty przedsiębiorstwa. Nie wpływają również na kształtowanie lojalności klienta. Przy tego rodzaju programach, klient bardzo łatwo może dokonać zmiany przedsiębiorstwa, kiedy na rynku pojawi się atrakcyjniejsza oferta.

Tablica 1.2

Trzy poziomy (klasy) marketingu relacji[151]

Klasa	**Typ więzi**	**Orientacja marketingowa**	**Stopień indywidualizacji obsługi**	**Najważniejszy element marketingu mix**	**Możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez zróżnicowanie**
pierwsza	finansowe	nabywca	niski	cena	niskie
druga	finansowe i socjalne	indywidualny klient	średni	komunikacja osobista	średnie
trzecia	finansowe, socjalne i strukturalne	indywidualny klient	od średniego do wysokiego	zindywidualizowane dostarczanie usług	wysokie

Źródło: Za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 226.

Bardziej osobiste relacje występują w **klasie drugiej**. Oprócz relacji finansowych pojawiają się tutaj również relacje o charakterze społecznym. Istotne znaczenie - w przypadku tej klasy relacji - ma sprawna komunikacja. Podstawę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo stanowi rozpoznawanie potrzeb i pragnień klienta oraz indywidualizacja obsługi. W efekcie, wpływa to na umacnianie

[151] Na te trzy poziomy marketingu relacji zwraca również uwagę R. Furtak, op. cit., s. 209-212.

stworzonej z klientem więzi. Podwójne więzi (finansowe i socjalne) pozwalają na kształtowanie lojalności klienta i zwiększają pewność jego pozostania. Tworzone programy lojalnościowe powinny uwzględniać ten aspekt w procesie umacniania stworzonych relacji z klientami. Występowanie obok więzi finansowej również więzi socjalnej wpływa na zwiększenie skuteczności programu i zmniejsza możliwość jego kopiowania przez konkurencję.

Ostatnią klasę stanowią relacje bazujące na więziach, poza wcześniej wspomnianymi, również strukturalnych. Podstawę więzi strukturalnych stanowi często technologia. Umożliwia ona klientowi osiąganie wyższej efektywności relacji z przedsiębiorstwem. To stanowi o unikalności usługi, którą otrzymuje klient. Stosowanie potrójnego zestawu więzi daje wysokie możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez zróżnicowanie oferty.

Budując programy lojalnościowe należy starać się uwzględniać jak największą liczbę więzi. Pozwala to na ściślejsze związanie klienta z przedsiębiorstwem i równocześnie na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.
Im większa jest liczba typów więzi występujących w programie, tym większa jego skuteczność i trudność w naśladowaniu przez konkurencję.

Program lojalnościowy powinien zawierać następujące elementy:[152]

- nagrody dla uczestników,
- karty klienta,
- regularną komunikację poprzez przesyłki pocztowe, infolinię, czasopisma firmowe,
- centrum obsługi.

Elementy te są ściśle powiązane z wcześniej omówionymi więziami. Nagrody i karty klienta reprezentują więź finansową z klientem. Regularna komunikacja oraz centrum obsługi odpowiadają za więzi strukturalne. Brakuje elementu bezpośrednio powiązanego z więziami socjalnymi. Można próbować umieścić je - w pewnym zakresie - w ramach dwóch ostatnich elementów. Wszystko zależy od rodzaju i zakresu działań podejmowanych w ramach tych elementów przez konkretne przedsiębiorstwo.

Tworząc program lojalnościowy - oprócz uwzględnienia jego głównych elementów składowych - należy również mieć na uwadze następujące kwestie:[153]

[152] http://marketing.rynkologia.pl/flush.php./I_id/231/I_plik/pgl.pdf/, 14.05.2007. Tekst zamieszczony pod tym adresem jest fragmentem publikacji: J. Tkaczyk, op. cit..

- Trzeba dokładnie przeanalizować profil lojalnego klienta, zbadać jakich korzyści on oczekuje, jakie produkty kupuje. Im dokładniejsza będzie analiza, tym program lojalnościowy będzie lepiej przygotowany do oczekiwań/potrzeb klienta i tym większe będzie prawdopodobieństwo jego skuteczności.
- W przypadku młodych klientów należy mieć na uwadze ich zwiększoną skłonność do zmian w zachowaniach (mniejszą skłonność do lojalności).
- Nie należy stosować obniżek cenowych jako podstawy do budowy lojalności. W ten sposób można odnieść przeciwny efekt, bowiem obniżki cenowe nie są działaniem budującym lojalność, ale je łamiącym.
- Bardzo ważnym elementem skutecznego programu jest także czynnik ludzki (lojalny wewnętrzny klient). Jeśli przedsiębiorstwo nie ma lojalnych pracowników nie będzie w stanie pozyskać lojalnych klientów.
- Trzeba położyć szczególny nacisk na obsługę klienta[154] - odpowiednio przeszkolić personel w tym zakresie. Aby to osiągnąć, pracownicy powinni być również traktowani jak wewnętrzni klienci.

Budowane programy lojalnościowe coraz częściej obejmują więcej niż jednego partnera. To również może zdecydować o powodzeniu programu. Tworzenie programów przez kilku partnerów wynika z faktu, że w takiej sytuacji możliwości pozyskania i oddziaływania na klienta są większe. Oferta przedstawiana klientowi jest znacznie szersza, niż w przypadku jednego przedsiębiorstwa. Ważny aspekt stanowią koszty podejmowanych działań związanych z wprowadzeniem i realizacją programu, które są niższe, gdyż rozkładają się pomiędzy poszczególnych partnerów.[155]

Chcąc tworzyć skuteczne programy lojalnościowe, warto przyjrzeć się najczęstszym przyczynom ich niepowodzeń. Informacje te będą wykorzystane w analizie programów dokonanej w rozdziale 4. Pozwoli to na dokonanie oceny badanych programów pod kątem budowania trwałych relacji, których podstawę stanowi lojalność oparta na zaufaniu.

---

[153] Tamże.
[154] Wśród zasad skutecznej obsługi klienta stanowiących swoisty kanon wymienia się: szanowanie czasu klienta, dotrzymywanie obietnic, obiecywanie mniej niż klient w efekcie otrzyma, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów, zaoferowanie klientom alternatywy, wyrażanie empatii, traktowanie pracowników jak klientów. [Tamże].
[155] Tamże.

Źródeł najczęstszych niepowodzeń programów lojalnościowych upatruje się w:[156]

- nieodpowiednich nagrodach dostępnych w programie,
- niejasnym i niejednolitym systemie zdobywania nagród,
- zbyt skomplikowanych zasadach uczestnictwa,
- braku promocji,
- braku szczegółowej koncepcji programu,
- braku determinacji do długotrwałego działania.

Spróbujmy krótko scharakteryzować wymienione powyżej źródła. Nieodpowiednie nagrody to nagrody niedostosowane do potrzeb danej grupy docelowej. Powinny one być dostosowane do możliwości finansowych klientów. Nie powinny być mniej atrakcyjne niż nagrody konkurentów. Nie mogą być także zbyt drogie, ponieważ wpłynie to na podwyższenie kosztów realizacji danego programu.

Niejasny system zdobywania nagród może wynikać ze stosowania odmiennych zasad w ramach jednego programu w różnych punktach tej samej sieci. Inną przyczyną mogą być niejasne zasady weryfikacji przyznawania nagród. Brak przejrzystości w zakresie tych elementów może zniechęcić klienta do uczestnictwa w danym programie. Zasady te powinny być jasne, przejrzyste i czytelne. Powinna występować standaryzacja w zakresie ich stosowania.

Zbyt skomplikowane zasady uczestnictwa mogą być jedną z kolejnych przyczyn braku chęci do udziału lub rezygnacji z udziału w programie lojalnościowym. Może to wynikać np. z konieczności zbierania dowodów zakupu lub wypełniania kuponów, rejestrowania transakcji itp. Niedopracowane zasady udziału mogą również wpłynąć na niską efektywność programu.

Błędem może być również zbyt małe nagłośnienie programu. Wśród zagrożeń należy także wskazać na ryzyko nieopłacalności programu. Sytuacją odwrotną jest zbytnie powodzenie programu. Może to doprowadzić do sytuacji, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie obsłużyć programu. Zarówno w przypadku jednej jak i drugiej sytuacji, ryzykowna jest zmiana zasad w trakcie trwania programu. Klienci przyzwyczajeni do dotychczasowych zasad, po ich zmianie - szczególnie na ich niekorzyść - mogą zareagować masową rezygnacją z udziału w danym programie i ze współpracy z danym przedsiębiorstwem.

---

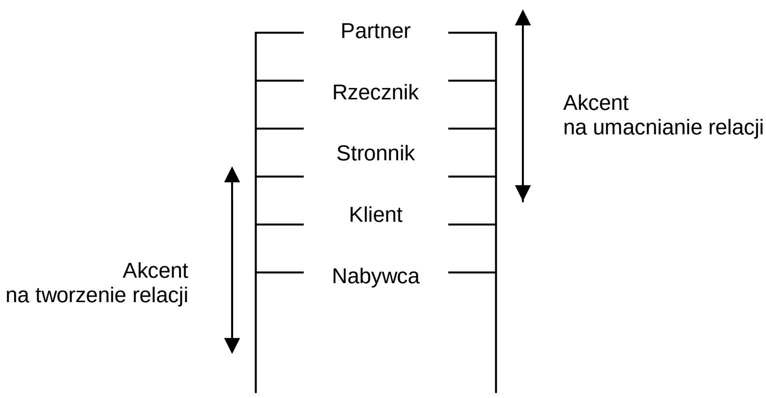
[156] Tamże.

Podejmując liczne działania, każdy przedsiębiorca powinien pamiętać o zachowaniu równowagi pomiędzy działaniami i środkami podejmowanymi w celu pozyskania nowego i utrzymania „starego" klienta[157]. Pomocna w realizacji tych założeń jest drabina lojalności nabywcy (rys. 1.10).

Pokonywanie kolejnych szczebli tej drabiny wiąże się ze wzbogacaniem relacji z klientem i wpływa na coraz ściślejsze przywiązanie go do przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem na drabinie lojalności jest pozyskiwanie nowych nabywców, z grupy potencjalnych klientów. Kolejne mają na celu przetransformowanie reflektanta w „adwokata" (rzecznika, orędownika), a w efekcie partnera firmy. I to jest główny cel marketingu relacji. Aby go jednak osiągnąć, należy oferować klientowi produkty, które przewyższą jego oczekiwania i dostarczą mu nie tylko zadowolenia, ale zachwytu[158].

Rysunek 1.10

Drabina lojalności klienta w marketingu relacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 55.

W przypadku kluczowych klientów, kształtowanie z nimi relacji (więzi) powinien kończyć etap tzw. synergii (rys. 1.11). W ramach procesu budowy więzi z kluczowymi klientami wyróżniono bowiem pięć etapów: [159]

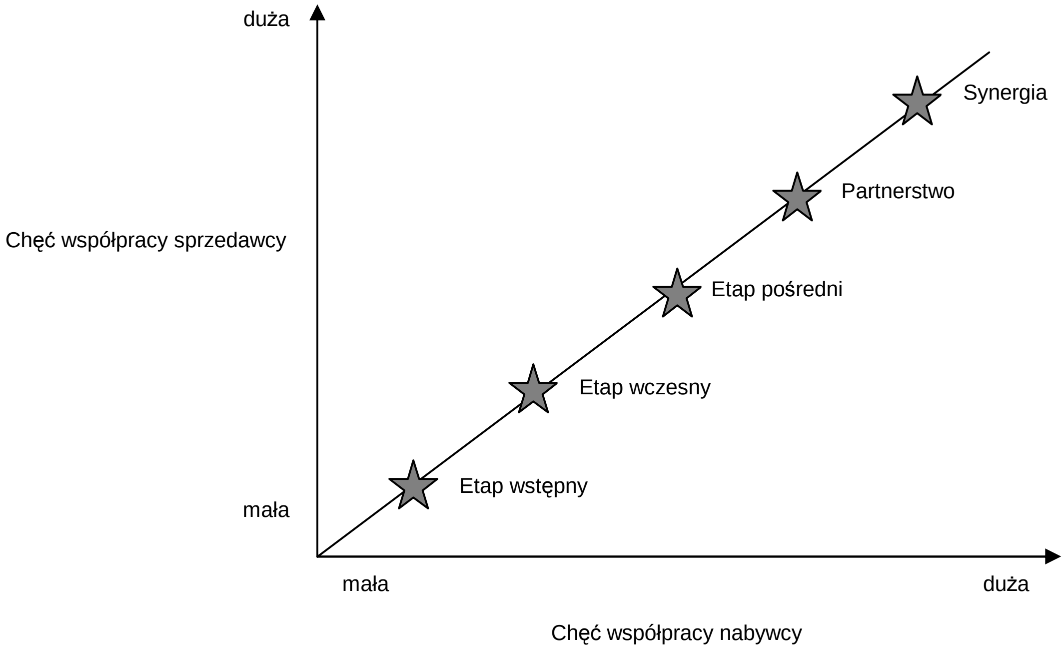
- I wstępny,
- II wczesny,
- III pośredni,

[157] A. Payne, op. cit., s. 54. Wiąże się to z zarządzaniem, przez sprzedającego, optymalnym portfelem nabywców. Zagadnienie to rozwija K. Fonfara, op. cit., s. 103-118.
[158] A. Payne, op. cit., s. 54.
[159] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, op. cit., s. 194-204.

- IV partnerstwo,
- V synergia.

Rysunek 1.11

Model kształtowania więzi z kluczowymi klientami



Źródło: Za: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 195.

Powyższy model kształtowania więzi został stworzony przez T. Millmana oraz K. Wilsona w 1994 roku. Następnie został rozwinięty w Wyższej Szkole Zarządzania w Cranfield przez M. McDonalada, T. Millmana i B. Rogerse'a.[160] Więzi kształtowane w bezpośrednich kontaktach pomiędzy sprzedawcą a nabywcą są uzależnione od wzajemnych chęci do współpracy każdej ze stron. Jeżeli obydwie te wielkości rosną proporcjonalnie, następuje przesuwanie klienta na kolejne etapy w ramach procesu kształtowania z nim więzi. Wystąpienie rozbieżności w ramach zaangażowania, doprowadza do frustracji jednej ze stron (rys. 1.12). W efekcie może to spowodować nieskuteczność podejmowanych wobec niej działań lub nawet jej wycofanie.

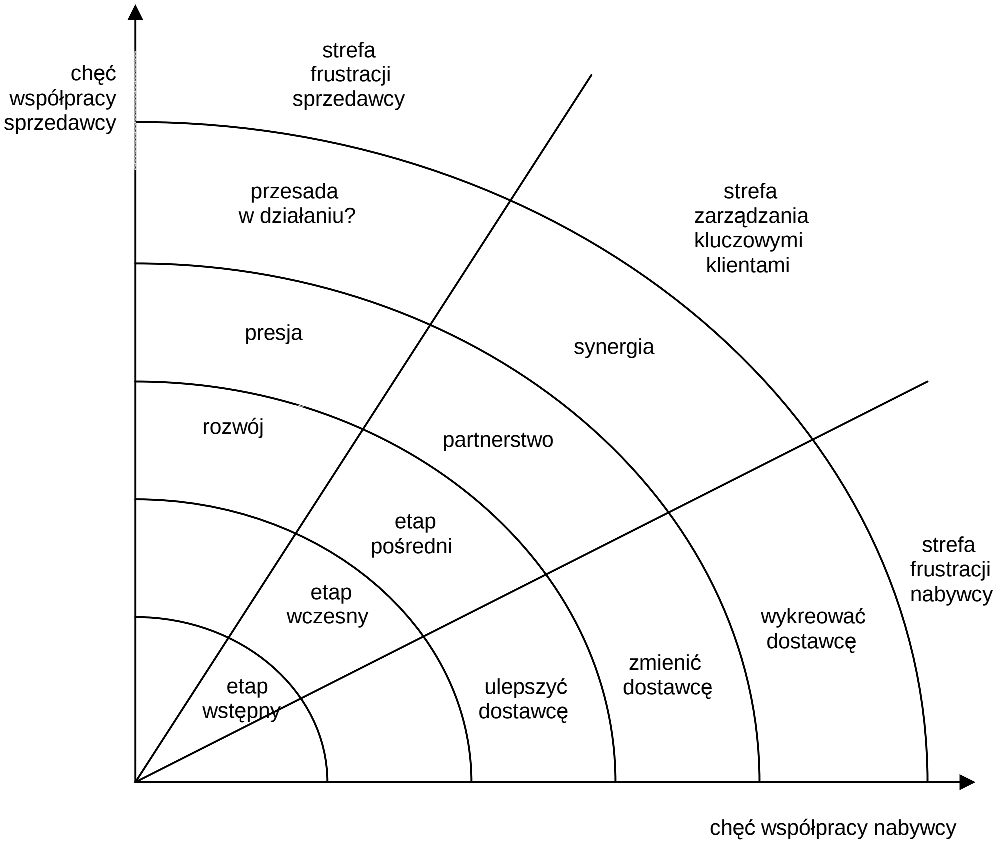
W pierwszym etapie omawianego modelu ma miejsce nawiązywanie więzi. Są to pierwsze spotkania z klientem (zazwyczaj pojedynczych osób), w ramach

[160] Za: tamże, s. 194.

których każda ze stron prezentuje własny punkt widzenia. Następuje wstępne rozpoznanie i „sondowanie” każdej ze stron.

Rysunek 1.12

Strefy relacji między nabywcą a sprzedawcą



Źródło: Za: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 196.

W kolejnym etapie zazwyczaj każda ze stron dąży do osiągnięcia własnych korzyści. Każda podejmowana przez dostawcę próba rozwinięcia współpracy może powodować u klienta poczucie zagrożenia pozycji. Klient przyjmuje postawę asekuracyjną. Porównuje przedstawianą mu ofertę do ofert konkurencji, uwzględniając głównie aspekt cenowy. Czasem bierze również pod uwagę możliwość wycofania się.

Trzeci etap to tzw. etap przejściowy pomiędzy tradycyjnymi relacjami kupna-sprzedaży a etapem partnerstwa. Od postępowania sprzedawcy w tym etapie zależy zatem to, czy z klientem zostaną stworzone trwałe relacje. Etap ten jest zazwyczaj długotrwały i kosztowny. Ponadto niesie ze sobą ryzyko wycofania się jednej ze

stron w przypadku gdy nawiązane już wcześniej relacje okażą się niesatysfakcjonujące dla jednej ze stron np. ze względu na niską rentowność związku. Na tym etapie ma miejsce zwiększenie otwartości każdej ze stron i tym samym wzrost wzajemnego zaufania. Stworzone wcześniej więzi mają charakter bardziej nieformalny. Wzajemne rozpoznanie doprowadza też do zdania sobie sprawy z pewnych trudności, które mogą mieć miejsce podczas współpracy. Stąd, wspomniane wcześniej, ryzyko utraty klienta. Jest to więc etap decydujący o trwałości relacji.

Skutki budowania więzi powinny być odczuwane przez obydwie strony w kolejnym etapie omawianego procesu. Na tym etapie mamy do czynienia z ułatwionym przepływem informacji pomiędzy partnerami. Stworzone relacje oparte są na zaufaniu. Każda ze stron ma poczucie bezpieczeństwa zarówno w zakresie trwałości więzi jak też stabilności oferowanych cen. Na tym etapie dostawca stara się jak najlepiej dostosować ofertę do klienta, którego potrzeby zostały dokładnie rozpoznane, i o których klient w ramach prowadzonego dialogu informuje swojego dostawcę. Wzajemna integracja postrzegana jest jako wartość.

Etapem najwyższej wzajemnej integracji partnerów biznesowych jest etap synergii. W praktyce jest on bardzo trudny do osiągnięcia. Jest to ścisła współpraca obydwu stron uwzględniająca prowadzenie wspólnych projektów i zakładająca w związku z tym tworzenie zintegrowanych zespołów do ich realizacji.[161]

Omówiony model wydaje się mieć zastosowanie na rynku dóbr przemysłowych. Nie oznacza to jednak, że nie jest możliwa jego implikacja również w innych rodzajach działalności. Wyodrębnione w nim etapy zdają się mieć charakter uniwersalny i być możliwe do zidentyfikowania na rynku usług hotelarskich.

W kontekście budowania trwałych relacji z klientami można również mówić o etapach wymiany wartości[162] pomiędzy dostawcą a klientem (rys. 1.13). Pierwszy etap to podejmowanie działań, czynności i współpraca. Kolejny etap to wymiana wiedzy oraz informacji. O trwałości związku decyduje ostatni etap, w którym angażowane są również uczucia. Budowanie trwałych relacji to zatem proces

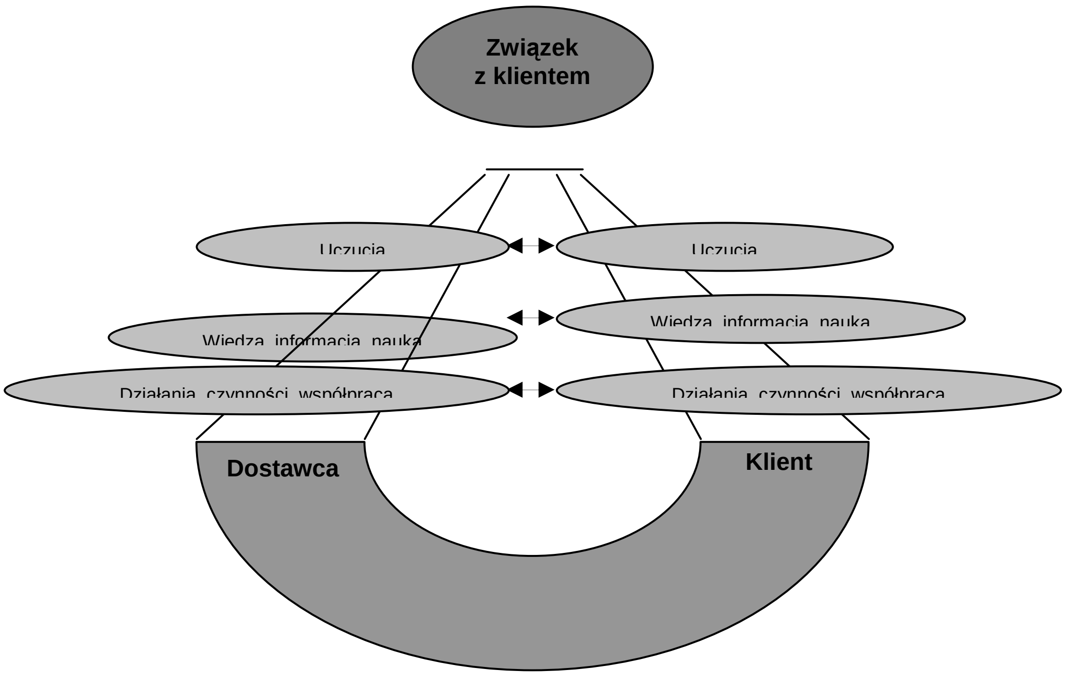
---

[161] Tamże, s. 197-202.
[162] Por. P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003; A. Styś, *Wartość w marketingu – identyfikacja i znaczenie*, [w:] Ekspansja czy regres marketingu?, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 210-216.

niezwykle złożony i wielopłaszczyznowy. Wymaga dużego zaangażowania od każdej ze stron.

Rysunek 1.13

Budowanie związku z klientem



Źródło: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 204.

Podejście związane z kształtowaniem relacji z kluczowymi klientami jest bliskie poglądowi K. Rogozińskiego. Uważa on bowiem, że:

- „... wiązanie klienta z organizacją przestaje być jedynie celem, a staje się rezultatem, wynikiem działania (...) wielu elementów...”[163],
- „... zamiar włączania klientów w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa jest celem sformułowanym przez marketing relacyjny, zaś ideałem - sytuacja kiedy klienci na stałe i integralnie związani z organizacją partycypują we wspólnie wypracowanym dochodzie...”[164].

Można więc stwierdzić, że w ramach koncepcji marketingu relacji stale poszukuje się nowych płaszczyzn, na których można tworzyć relacje z wartościowymi klientami.

---

[163] K. Rogoziński, *Marketingowy...*, op. cit., s. 279.
[164] Tamże, s. 279.

1.3.2. Swoiste cechy i kluczowe elementy marketingu relacji[165]

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej zmusiło pracowników firm, szczególnie usługowych, do postawienia klienta w centrum zainteresowania i uważniejszego przyjrzenia się jego potrzebom. W efekcie koniecznością stało się budowanie trwałych kontaktów z klientami (marketing relacji), a nie jak dotychczas bazowanie na jednorazowej sprzedaży i ciągłym pozyskiwaniu nowych nabywców (marketing transakcji).

Ważną cechą charakterystyczną marketingu relacji jest odejście od wymiany skoncentrowanej wyłącznie na danej transakcji opartej na ścisłej współpracy sprzedającego z nabywcą[166]. Różnice pomiędzy procesami wymiany w marketingu tradycyjnym (transakcji) i marketingu pojmowanym nowocześnie (marketingu relacji) przedstawia rys. 1.14.

Marketing w ujęciu tradycyjnym stanowi serię działań prowadzących do zawarcia transakcji (czyli wymianę towarowo - pieniężną). Nowoczesny marketing zaś, punkt ciężkości przesuwa z dążenia do zawarcia transakcji na działania mające na celu budowanie trwałej więzi z klientem opartej na zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a nawet przyjaźni. Marketing ten oznacza wzajemną wymianę wartości materialnych i niematerialnych[167].

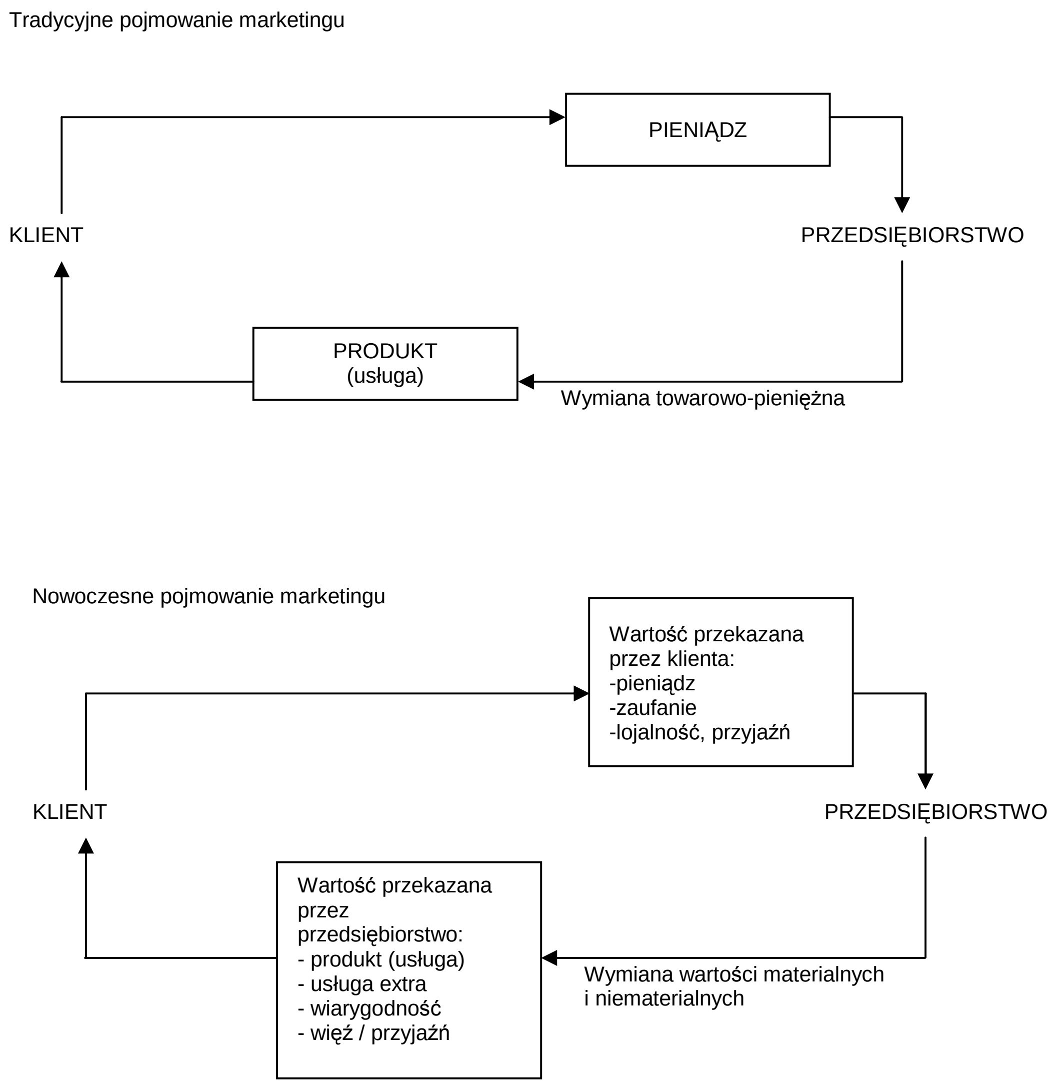
Chcąc wykazać pozostałe cechy charakterystyczne dla marketingu relacji należy dokonać jego porównania z marketingiem transakcji[168] (tab. 1.3). Zasadnicze różnice między obydwoma koncepcjami wykazano w odniesieniu do piętnastu kryteriów.

---

[165] Treść tego podrozdziału została opublikowana w: E. Gołąb, *Specyficzne cechy marketingu relacji*, [w:] Marketing ujęcie systemowe, red. M. Daszkowska, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 148-150.
[166] K. Fonfara, op. cit., s. 61.
[167] J. Otto, *Klient…*, op. cit., s. 51.
[168] Porównania tych dwóch koncepcji marketingu dokonali m.in.: A. Payne, op. cit., s. 53; W. Grudzewski, K. Gałczyński, T. Sarniak, op. cit., s. 8; W. Grudzewski, M. Dolińska, *Rozwój marketingu relacji*, „Organizacja i Kierowanie" 1998, nr 2, s. 6; M. Rydel, S. Ronkowski, op. cit., s. 6.

Rysunek 1.14

Charakter wymiany między klientem a przedsiębiorcą



Źródło: J. Otto, *Klient na całe życie,* „Marketing w Praktyce" 1996, nr 4, s. 51.

Głównym celem marketingu transakcji jest doprowadzenie do sprzedaży, która zazwyczaj ma charakter pojedynczy. Oznacza to, że firma chcąc dokonać następnej transakcji musi znaleźć kolejnego klienta. Nawet jeśli te zakupy mają charakter powtarzalny i długofalowy, co nie wynika jednak z założeń tego marketingu, stosunki zachodzące między dostawcą usług a ich nabywcą cechuje z reguły antagonizm, a nie partnerstwo[169]. Jak więc widać marketing ten, już w samym założeniu, diametralnie różni się od marketingu relacji, który jest skoncentrowany na

[169] W. Grudzewski, M. Dolińska, op. cit., s. 5.

tworzeniu i utrzymywaniu relacji z klientami. W marketingu relacji pozyskiwanie i utrzymywanie klientów skierowane jest na wyrabianie ich lojalności i ma charakter długookresowy.

Tablica 1.3

Kluczowe różnice pomiędzy rynkowymi koncepcjami marketingu relacji i marketingu transakcji

Kryterium	Marketing relacji[170]	Marketing transakcji
Główny cel	Budowanie relacji	Pojedyncza transakcja
Generalne podejście	Oparte na interakcjach	Oparte na działaniu
Perspektywa	Rozwojowa, dynamiczna	Statyczna
Podstawowa orientacja	Implementacyjna	Oparta na podejmowaniu decyzji (decyzyjna)
Perspektywa czasu	Długi okres	Krótki okres
Główna strategia	Utrzymywanie istniejących relacji	Pozyskiwanie nowych klientów
Koncentracja w procesie decyzyjnym	Wszystkie fazy są skoncentrowane na decyzjach i działaniach posprzedażowych	Koncentracja na działaniach przed sprzedażą
Intensywność kontaktu	Wysoka	Niska
Stopień wzajemnej zależności	Stosunkowo wysoki	Stosunkowo niski
Miary satysfakcji klientów	Zarządzanie bazą klientów (podejście bezpośrednie)	Monitorowanie udziału w rynku (podejście pośrednie)
Dominująca miara jakości	Jakość interakcji	Jakość produktu
Jakość produktów	O jakość dbają wszyscy	O jakość dba dział produkcji
Znaczenie marketingu wewnętrznego	Znaczenie strategiczne	Nie ma znaczenia lub jego znaczenie jest ograniczone
Znaczenie pracowników	Duże	Małe
Orientacja produkcyjna	Masowa indywidualizacja	Produkcja masowa

Źródło: Tłum. E. Gołąb: *T. Henning-Thuran, U. Hansen, Relationship marketing. Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention,* Springer – Verlag Berlin, Haidelberg 2000, s. 5.

Różne zespoły badawcze zgodnie podkreślają, że istotę koncepcji marketingu relacji stanowi kształtowanie długotrwałych powiązań z nabywcami, a także z

[170] Na te elementy wskazują: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 9.

innymi partnerami w procesie kupna - sprzedaży wyrobów i usług[171]. W ciągu całego okresu współpracy, firma utrzymuje stałe kontakty z klientem i innymi uczestnikami rynku, i stara się przywiązać ich do siebie, co stanowi istotny warunek odniesienia sukcesu rynkowego. Im silniejsze przywiązanie klienta do przedsiębiorstwa, tym większa wzajemna zależność między nimi.

Głównym sposobem realizacji wyżej postawionych zadań jest odpowiednia obsługa nabywcy. Powinna ona dostarczać produktu o jak najwyższej jakości, zaspokajającej wymagania klienta, a nawet je przewyższającej. Większość działań w ramach obsługi klienta koncentruje się w ostatniej fazie.

Istotne znaczenie ma również fakt, że w marketingu relacji jakość jest przedmiotem troski wszystkich pracowników. Z tego też względu podkreśla się rolę personelu i w efekcie znaczenie marketingu wewnętrznego. W marketingu transakcji o jakość dba jedynie dział produkcji.

W marketingu relacji nie chodzi o dostarczenie klientowi jakości absolutnej (najwyższej), ale odpowiadającej jego potrzebom (oczekiwaniom). Jest to ściśle powiązane z odpowiednią ceną; adekwatną do oferowanego poziomu jakości. Elementy te powinny być tak skonfigurowane, aby w efekcie tych działań klient powrócił do firmy.[172]

W koncepcji marketingu relacji główny nacisk kładziony jest na masową indywidualizację. Umożliwiają to odpowiednie systemy informatyczne pozwalające na zarządzanie bazą klientów, a nie tylko monitorowanie udziału w rynku, jak ma to miejsce w marketingu transakcji.

W założeniach marketingu transakcyjnego przedsiębiorstwo jest identyfikowane przez swoje produkty, a nie związki z klientami, zaś komunikacja jest skierowana do grupy klientów. Marketing relacji natomiast, dopasowuje ją do indywidualnego odbiorcy. Marketing transakcji charakteryzuje zatem orientacja na produkcję, a nie na klienta, jak to ma miejsce w marketingu relacji.

Ze względu na budowane z klientami relacje jedną z najczęściej występujących miar jakości, jest jakość interakcji zachodzących między klientem a pracownikami przedsiębiorstwa a nie jakość produktu, jak ma to miejsce w marketingu transakcji. Pojęcie jakości w koncepcji marketingu relacji ma zatem inne (szersze) znaczenie niż w tradycyjnie pojmowanym marketingu.

[171] K. Fonfara, op. cit., s. 60.
[172] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 68.

Znamienne dla partnerstwa usługodawcy i usługobiorcy jest wysokie zaangażowanie klienta we wspólny udział w przygotowaniu i tworzeniu produktu. Wymaga to jednak od nabywców profesjonalizmu przejawiającego się w precyzyjnym określaniu własnych potrzeb i stosowaniu przy tym odpowiednich kryteriów kwalifikacji[173]. Taka postawa zaś, stymuluje usługodawców do profesjonalnej realizacji podejmowanych działań, również w zakresie marketingu[174].

Jak widać, marketing w coraz większym stopniu „przechodzi od próby maksymalizacji zysku z poszczególnych transakcji (marketing transakcyjny) do maksymalizacji wzajemnie korzystnych związków z uczestnikami działań marketingowych"[175] co ma miejsce w marketingu relacji. Główną zasadą staje się wówczas budowanie trwałych i wartościowych więzi. Zyskowne transakcje handlowe są realizowane dopiero w dalszej kolejności.

Specyficzne cechy marketingu relacji opisano również w tablicy 1.4.

Tablica 1.4

Swoiste cechy marketingu relacji

Cechy	Charakterystyka
Istota produktu	Produktem jest związek, jaki tworzy przedsiębiorstwo z klientem.[176]Związek budowany jest przy okazji sprzedaży wyrobu lub świadczenia usługi. Jest to ujęcie szersze niż w przypadku tradycyjnie pojmowanego produktu. Na produkt w rozumieniu marketingu relacji składa się szereg działań podejmowanych wspólnie z klientem w trakcie bezpośredniego kontaktu. Tradycyjnie pojmowany produkt jest zatem instrumentem służącym do tworzenia wartości jaką jest współpraca z klientem. Stworzony związek jest produktem marketingu relacji. W przypadku wyrobu (produktu materialnego) kształtowane relacje z klientem wymagają oceny sytuacji po zakupie przez klienta produktu. Sam zakup produktu nie jest zatem punktem granicznym kontaktów z klientem.
Istota działalności przedsiębiorstwa	W ujęciu marketingu relacji istota funkcjonowania przedsiębiorstwa polega na wykorzystywaniu potencjału firmy (jej pracowników) do budowania więzi z klientami. Zdolności przedsiębiorstwa do budowania trwałych relacji decydują o jego przewadze konkurencyjnej.

[173] M. Daszkowska, *Marketing usług a profesjonalizm*, [w:] Marketing 2001, op. cit., s. 686.
[174] Tamże, s. 686.
[175] W. Grudzewski, M. Dolińska, op. cit., s. 4.
[176] Za: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, op. cit., s. 175.

Wartość dla klienta i dostawcy kreowana na drodze współpracy	Wartość dostarczana w marketingu relacji jest kreowana przez obydwie strony: przedsiębiorstwo i klienta. Wynika ona z relacji stworzonej z klientem.
Rentowność związku z klientem	Zarządzanie relacjami z klientami jest oparte na identyfikacji rentownych klientów i podejmowaniu długotrwałej współpracy właśnie z nimi. Współpraca ma być źródłem korzyści dla obydwu stron a nie tylko dla jednej z nich. W innym przypadku współpraca nie będzie się mieścić w ramach założeń stawianych przez marketing relacji.
Przewaga konkurencyjna	Należy zapewnić długofalową przewagę konkurencyjną. Jej trwałość będzie zależała od zdolności identyfikowania przyszłych potrzeb nabywców i podejmowania działań mających na celu zaspokojenie ich potrzeb. Identyfikacji przyszłych potrzeb mają służyć związki z klientem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 175-177.

Swoiste cechy marketingu relacji przejawiające się w produkcie, istocie działalności przedsiębiorstwa, wartości dostarczanej klientowi, przewadze konkurencyjnej, wynikają z relacji tworzonych z klientami. To właśnie te relacje, stanowiące podstawę wszelkich działań w firmie, decydują o innym charakterze i w efekcie sposobie, definiowania pojęć wymienionych powyżej.

Marketing relacji jawi się zatem jako koncepcja, w której klient jest traktowany jako wartość dla firmy. W związku z tym, wszystkie wysiłki podejmowane w przedsiębiorstwie koncentrują się w efekcie wokół klienta. Wszystkie zasoby firmy, w szczególności zasoby ludzkie, służą budowaniu zyskownych dla firmy relacji z klientami.

Marketing relacji integruje poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa w celu dostarczenia klientowi wartości i w kontekście traktowania klienta jako wartości dla firmy.

W kontekście zagadnień przedstawionych w tablicy 1.4 widać, że koncepcja marketingu relacji przewartościowuje znaczenie instrumentów i działań marketingowych. Najważniejszą pozycję uzyskują ludzie oraz działania ukierunkowane na identyfikację potrzeb klientów i budowanie z nimi trwałych relacji. Instrumenty stanowiące tzw. „4P" mają znaczenie drugorzędne. Są one

modyfikowane pod wpływem tworzonych relacji i kształtowane w kontekście wymagań klientów.[177]

Jako kluczowe elementy marketingu relacji zostaną przedstawione zgodnie z koncepcją M. Christopher'a, A. Payne'a, D. Ballantyne'a[178]:

- jakość,
- obsługa klienta,
- marketing.

To podejście wydaje się najbardziej właściwe z punktu widzenia działań podejmowanych w ramach marketingu relacji mających na celu usatysfakcjonowanie klienta i stworzenie z nim trwałych relacji[179]. Te trzy obszary decydują o istocie i skuteczności[180] marketingu relacji (rys. 1.15).

Jakość, jako jeden z elementów marketingu relacji, w odniesieniu do szeroko pojmowanych usług oraz usług hotelarskich omówiono w podrozdziale 1.2. niniejszej rozprawy. Przedstawiono różne sposoby jej ujmowania. Rysunek 1.15 prezentuje jakość usług, na którą składa się pięć elementów: atrybuty materialne, niezawodność, wrażliwość, pewność i empatia.[181] Takie ujęcie jakości jest wykorzystywane do badania jakości usług przy pomocy metody *Servqual*. Przy pomocy tej metody dokonano oceny jakości usług hotelarskich w części empirycznej niniejszej rozprawy.

Kolejny kluczowy element marketingu relacji to obsługa klienta[182]. Jest ona pojęciem dość szerokim i może być rozpatrywana w różnych ujęciach, na przykład jako:[183]

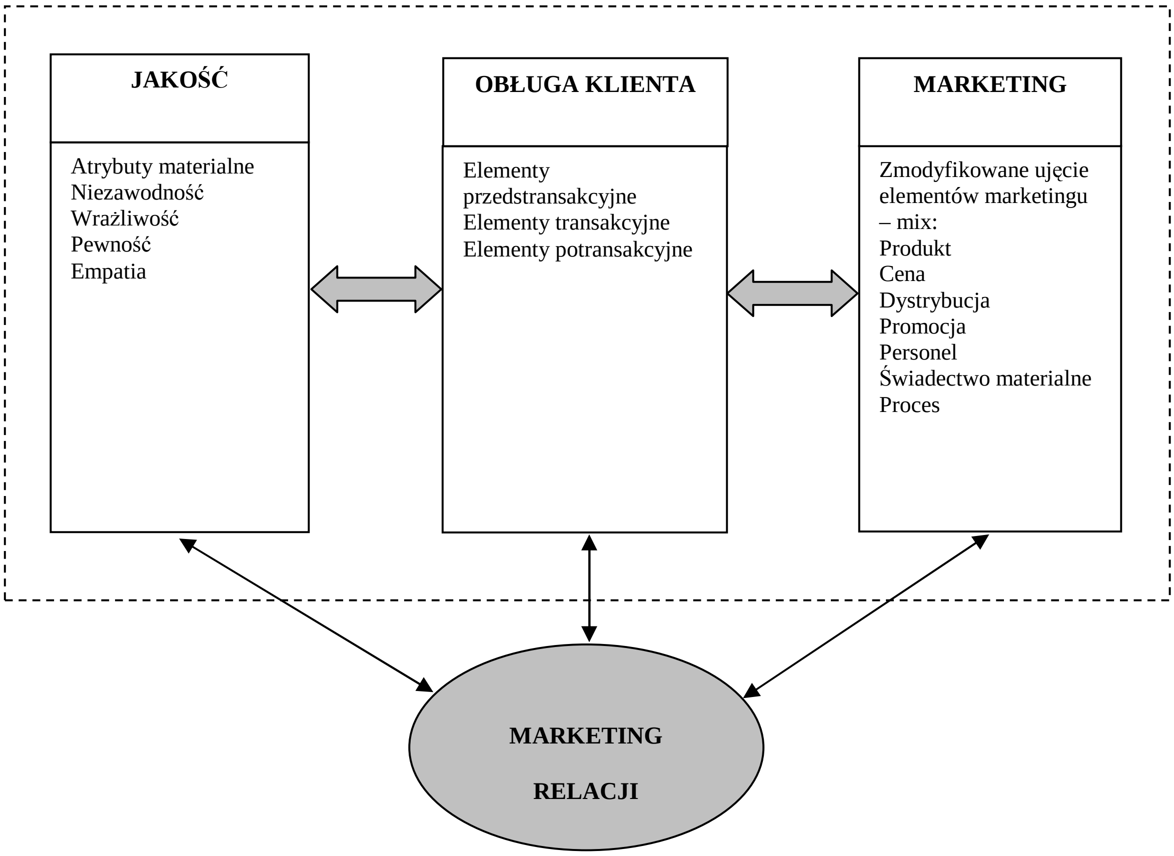
---

[177] Tamże, s. 173.
[178] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op. cit., s. 4.
[179] Związek jakości usługi i satysfakcji klienta zaprezentowali: K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, *Managing Customer Relationship for Profit*, „International Journal of Service Industry Management 1994, nr 5. To z kolei wpływa na trwałość relacji tworzonych z klientami. O wpływie jakości na trwałość relacji z klientami pisze również M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 189-207.
[180] „Skuteczność odnosi się do celu, który przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w danym czasie. Sposób działania jest tym skuteczniejszy, im wyższy stopień realizacji celu jest osiągany przez przedsiębiorstwo. Cel przedsiębiorstwa może być wyrażony za pomocą różnych wielkości, np. wielkości lub dynamiki sprzedaży w danym czasie, udziału w rynku i jego wzrostu." [*Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 16].
[181] Szersze ujęcie tych elementów w odniesieniu do usług hotelarskich przedstawiono w rozdziale 3, podrozdział 3.1.1.1., s. 135.
[182] Szerzej omawiane zagadnienie autorka niniejszej rozprawy zaprezentowała w: E. Gołąb, *System obsługi klienta jako podstawa tworzenia i kształtowania relacji z klientami*, [w:] Nowe trendy w marketingu , red. nauk. Anna Drapińska, Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii, nr 4, Wyd. Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 67-72; E. Gołąb, *Obsługa klienta jako narzędzie*

- określona koncepcja kształtowania relacji z klientem,
- bezpośrednie i pośrednie kontakty z klientem w ujęciu systemowym,
- zbiór określonych funkcji oraz czynności realizowanych w przedsiębiorstwie,
- zbiór decyzji, na podstawie których wyznaczana jest użyteczność miejsca i czasu produktu,
- część systemu dystrybucji,
- system przepływu towarów, informacji i kapitału do klienta,
- zintegrowane procesy logistyczne i marketingowe.

Rysunek 1.15

Kluczowe elementy marketingu relacji w usługach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service, and marketing together,* Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1994, s. 4.

uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Marketing. Doświadczenia i perspektywy, red. nauk. M. Daszkowska, Wyd. Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2004, s. 95-102. Zagadnienie obsługi klienta w kontekście budowania relacji z klientami przedstawia: Ch. M. Futrell, *Nowoczesne techniki sprzedaży. Metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

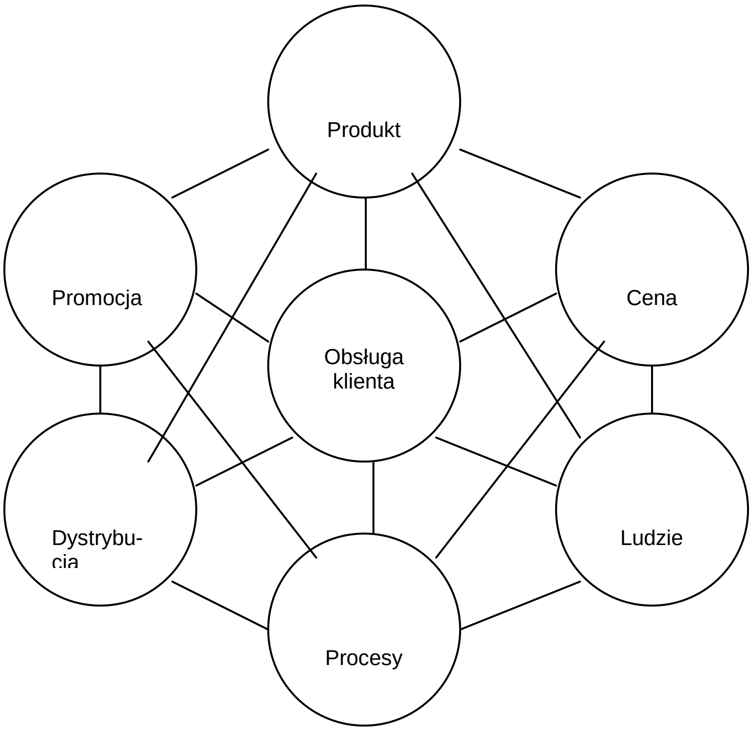
[183] E. Gołąb, *System…*, op. cit., s. 67-68.

Mówiąc o obsłudze klienta w kontekście marketingu relacji najbardziej właściwe wydaje się ujęcie obsługi jako określonej koncepcji kształtowania relacji z klientem. „Obsługa klienta polega na rozumieniu kim jest klient, co myśli i czuje, co go drażni lub denerwuje, a co zadowala, jakie są jego oczekiwania i potrzeby, oraz znalezienia najlepszego sposobu ich zaspokojenia”[184]. To zaś, jest niezbędne do budowania i kształtowania z nim relacji.

Właściwie realizowana obsługa klienta pozwala na dokonywanie analizy jego potrzeb. Dzięki temu usługodawca może dołożyć wszelkich starań aby je zaspokoić, a nawet przewyższyć, wywołując tym samym zachwyt u klienta. Przewyższanie oczekiwań klienta pozwala na utrzymanie z nim trwałych relacji, a to leży w centrum zainteresowań marketingu relacji.

Rysunek 1.16

Rozszerzony marketing – mix



Źródło: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 44.

Obsługa klienta powinna być postrzegana jako proces, w trakcie którego nabywcy powinny być dostarczane korzyści na każdym z jego etapów: przed, w

---

[184] J. Sobczak – Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s.7.

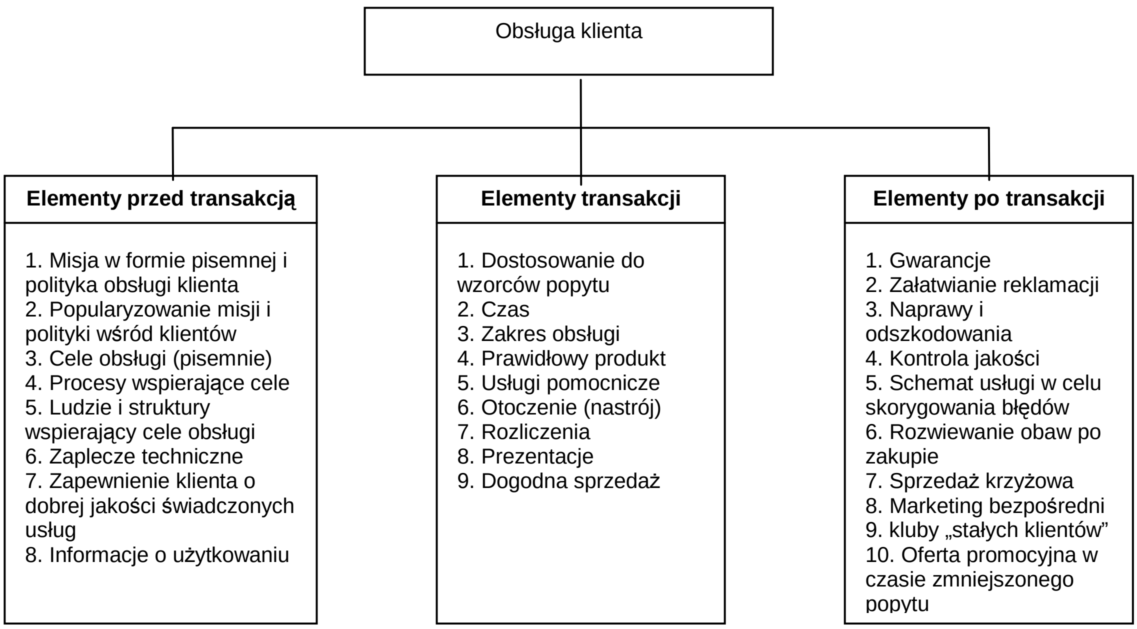
trakcie i po zawarciu transakcji[185]. Jest to podejście, które jest zbieżne z podejściem typowym dla procesu kształtowania relacji z klientem.

W odniesieniu do elementów mieszanki marketingowej specyficznej dla usług, obsługa klienta jest ujmowana jako dodatkowy element. Analizując schematyczne ujęcie przedstawione na rysunku 1.16 odnosi się wrażenie, że obsługa klienta, znajdująca się w samym centrum rozszerzonego zestawu marketingu – mix, odgrywa rolę integrującą w odniesieniu do pozostałych elementów. Takie zintegrowane podejście do mieszanki marketingowej, opartej na obsłudze klienta, pozwala na realizację założeń marketingu relacji.

Skuteczna obsługa klienta pozwala na jego pozyskanie a w dalszej kolejności na zbudowanie z nim rentownych relacji, co stanowi podstawę egzystencji przedsiębiorstwa. Z tego też względu należy zwracać szczególną uwagę na właściwą realizację procesu świadczenia obsługi w odniesieniu do trzech grup elementów stanowiących system: przedtransakcyjnych, transakcyjnych i potransakcyjnych (rys. 1.17).

Rysunek 1.17

Elementy obsługi klienta



Źródło: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 218.

[185] Ten sposób postrzegania obsługi klienta reprezentuje H. Peck: za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja…*, op. cit., s. 60.

Realizacja obsługi w ujęciu systemowym przekłada się w sposób bezpośredni na proces tworzenia, utrzymywania i wzbogacania relacji z klientem. W świetle tych etapów zostaną przeanalizowane poszczególne grupy elementów systemu obsługi klienta.

Pierwsza faza obsługi klienta stanowi pierwszy krok w procesie budowania z nim relacji. Na tym etapie ma miejsce przygotowanie przedsiębiorstwa do właściwego procesu obsługi. Tworzona jest strategia obsługi klienta, określane są standardy jego obsługi. Istotne znaczenie ma także przygotowanie przedsiębiorstwa od strony organizacyjnej, tzn. właściwy sposób zarządzania poprzez stworzenie odpowiedniego systemu procedur, instrukcji i zaleceń. Konieczne jest przeszkolenie personelu mającego bezpośredni kontakt z klientami w zakresie przyjętych standardów i stosowanych procedur. Wskazane byłoby również poinformowanie klientów o stosowanych standardach, przynajmniej tych wyróżniających ofertę spośród ofert konkurencyjnych. Pozwoli to na ich „przyciągnięcie" do przedsiębiorstwa, co stanowi pierwszy krok w budowaniu relacji. Etap ten w istotny sposób wpływa na kolejne. To, w jaki sposób zostaną opracowane wspomniane kluczowe dla tego etapu elementy, determinuje tworzenie i utrzymywanie relacji z klientami.

Kolejny etap obsługi klienta, etap transakcyjny, charakteryzuje bezpośredni kontakt z klientem. Na tym etapie ma miejsce budowanie relacji z klientem. Przedsiębiorstwo powinno stworzyć klientowi warunki do złożenia zamówienia różnymi drogami: telefonicznie, poprzez Internet (e-mail, strona internetowa), w siedzibie firmy. Istotną rolę na tym etapie odgrywa również czas przyjęcia zamówienia i jego realizacji[186]. Im jest on krótszy tym większe są szanse na pozyskanie stałego klienta. W przypadku produktów materialnych z czasem oczekiwania jest związana dostępność zapasów. Na tym etapie, poza wspomnianymi, są brane przez klienta pod uwagę również takie elementy jak: jakość opakowania, zakres obsługi, dogodność rozliczenia, uprzejmość i poziom kompetencji personelu. Wartość, którą otrzymuje klient na tym etapie, decyduje o tym czy klient będzie chciał powrócić, a w efekcie czy nawiązane z nim relacje będą mogły być utrwalone.

Trzecia faza procesu obsługi klienta, w ramach omawianego systemu, sprzyja umacnianiu więzi stworzonych z klientem. Istotnym elementem tego etapu jest

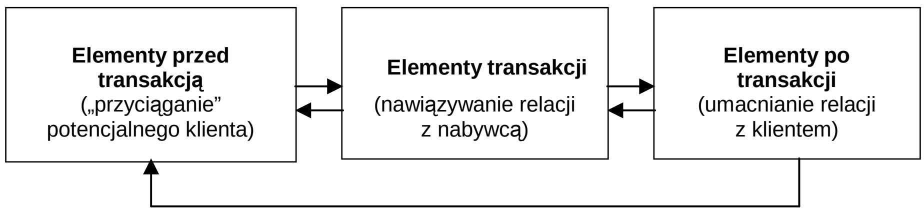
[186] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, op. cit., s.44.

obsługa reklamacji i zwrotów (co ma miejsce w przypadku produktów materialnych). Szybka reakcja personelu, w celu wyjaśnienia sprawy, ma tu kluczowe znaczenie. W takiej sytuacji klient powinien być traktowany jako partner. Nie może w żadnym wypadku poczuć się lekceważony. Podobnie należy postępować w przypadku zgłaszanych przez klientów skarg i zażaleń oraz w sytuacji naprawy gwarancyjnej czy wymiany wadliwego produktu. Istotne znaczenie mają skargi i zażalenia zgłaszane przez klientów, które są cennym źródłem informacji na temat tego co należy poprawić aby utrzymać daną relację z klientem. Dzięki skargom i zażaleniom wiadomo na jakie elementy należy zwrócić uwagę w przypadku relacji z innymi klientami. Bardzo ważnym elementem, który powinien być wykorzystywany na tym etapie, są programy lojalnościowe np. kluby stałych klientów, karty stałego klienta itp. Jest to bardzo ważne narzędzie kształtujące lojalność klientów i umacniające wzajemne relacje pod warunkiem, że opracowany program jest właściwie opracowany i wdrażany, a zatem skuteczny.

Wszystkie omówione działania podejmowane na każdym z etapów obsługi klienta - a szczególnie na ostatnim jej etapie - mają na celu tworzenie i utrwalanie rentownych więzi z klientem. Błędy popełniane przez pracowników w zakresie obsługi mogą doprowadzić do zerwania relacji przez klienta.

Rysunek 1.18

Schemat systemu obsługi klienta w świetle kształtowania relacji z klientami

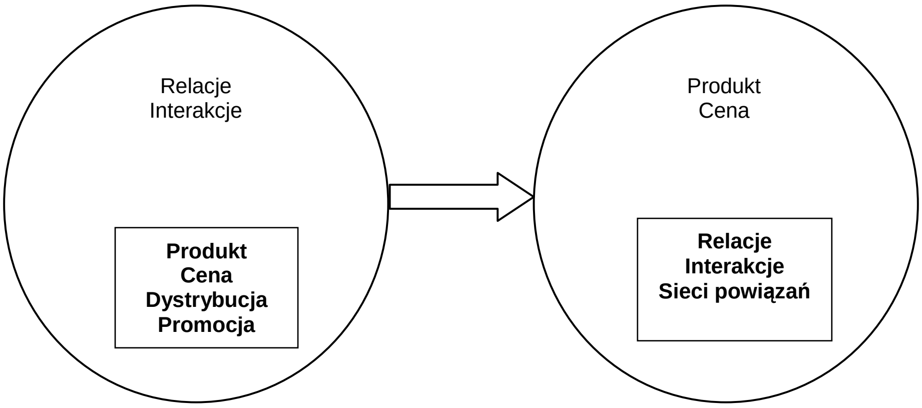


Źródło: Opracowanie własne.

Zależność poszczególnych faz obsługi klienta oraz ścisłe powiązanie z tym systemem kształtowania relacji z klientami przedstawia rysunek 1.18. Chcąc zapewnić skuteczność tych działań należy je stale monitorować. Trzeba szczególnie dbać o utrzymanie satysfakcjonującego klienta poziomu jakości obsługi. Tylko taka obsługa może dać podstawy do budowania z klientami trwałych i rentownych relacji.

Rysunek 1.19

Transformacja elementów marketingu mix



Źródło: Za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 63.

Rozpatrując koncepcję marketingu relacji w świetle elementów marketingu mix, które w dalszej części zostaną omówione (tab. 1.5), obserwowana jest transformacja znaczenia poszczególnych elementów (rys. 1.19). Relacje i interakcje - traktowane jako elementy „wspierające" działania podejmowane w ramach tzw. „4P" - uzyskały status kluczowych elementów znajdujących się w centrum zainteresowania, służących budowaniu sieci powiązań.

W ramach elementu, jakim jest marketing brane są pod uwagę typowe elementy marketingu mix dostosowane do potrzeb marketingu relacji. W poniższej tablicy zostaną omówione wybrane z nich.

Tablica 1.5

Zmodyfikowane na potrzeby marketingu relacji instrumenty marketingu - mix

Instrumenty	Charakterystyka/ Wykorzystanie
Produkt (wyrób/usługa)	Produkt jest dostosowywany do zróżnicowanych indywidualnych wymagań klienta *(integration of customized elements*). Takie podejście umożliwia nowoczesna technologia informatyczna. Kluczowe elementy jakości usług są określane na podstawie badań. Szczególny nacisk jest kładziony na społeczne aspekty jakości usług.
Komunikacja (promocja)[187]	Model komunikacji ma na celu zarządzanie

[187] Promocja jest nazywana również polityką komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z rynkiem. Oznacza ona „dialog" przedsiębiorstwa z otoczeniem. Proces komunikacji marketingowej obejmuje następujące elementy: uczestników komunikacji, komunikat, kanał przekazu, zakłócenia, sprzężenie

	relacjami[188.] W jego ramach szczególny nacisk jest kładziony na komunikację zintegrowaną i wymagania dla komunikacji interaktywnej. Komunikacja zintegrowana oznacza, że wszystkie informacje wysyłane przez przedsiębiorstwo mogą umacniać lub osłabiać zbudowane relacje. Komunikacja interaktywna oznacza, nie tylko rozmawianie z klientami, ale również ich słuchanie. Najskuteczniejszy instrument słuchania klientów stanowi system zarządzania reklamacjami. Inne narzędzia komunikacji interaktywnej to komunikatory internetowe[189], poczta elektroniczna[190] oraz tzw. „gorące linie".
Cena	Stosowana jest strategia różnicowania cen. Cena powinna być dostosowywana do wartości klienta (*customer lifetime values*). Strategia ta zakłada szacowanie aktualnej wartości netto obecnych i potencjalnych klientów indywidualnych lub segmentów rynku. Podejście to, stosowane w praktyce marketingu relacji, oparte jest na składaniu klientowi obietnicy „szybkich" zysków, np. poprzez oferowanie rabatów, co w efekcie nie pozwala na kształtowanie lojalności opartej na zaufaniu. W efekcie może to negatywnie oddziaływać na przedsiębiorstwa reprezentujące orientację marketingu relacji.
Dystrybucja	Dystrybucja stosowana w ramach marketingu relacji powinna być „bliżej klienta". Założenie to jest realizowane poprzez np.: projektowanie otoczenia, w którym odbywa się obsługa klienta, integrację zakupów elektronicznych w kanał dystrybucji oraz „wydłużanie" sieci wartości dostarczanej klientowi poprzez stosowanie działań posprzedażowych np. recykling.

zwrotne oraz kontekst komunikacji. [A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 213-214]. Por. *Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro*, red. J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 243-244.

[188] T. Duncan, S.E. Moriarty , *A communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*, "Journal of Marketing" 1998, nr 62 (April), s. 1-13.

[189] „Komunikator internetowy (ang. *Instant Messenger*, od tego skrót *IM*) - program komputerowy pozwalający na przesyłanie natychmiastowych komunikatów (komunikacja natychmiastowa - ang. *Instant Messaging*) pomiędzy dwoma lub więcej komputerami, poprzez sieć komputerową, zazwyczaj Internet (dlatego komunikatory *internetowe*). Od poczty elektronicznej różni się tym, że oprócz samej wiadomości, przesyłane są także informacje o obecności użytkowników, co zwiększa znacznie szansę na prowadzenie bezpośredniej konwersacji. Komunikatory przesyłają informacje według zasad ustalonych przez protokoły komunikacyjne tak, że publicznie udokumentowane protokoły są zwykle implementowane przez wiele komunikatorów, zapewniając prawie nieograniczone grono odbiorców, podczas gdy protokoły utajnione zmuszają użytkowników do korzystania z programów przygotowanych przez producentów, ograniczając tym samym możliwość komunikacji. Komunikatory bardzo często łączą użytkowników przez serwery, do których przyłączają się, i od których działania są uzależnione. Niekiedy tak skrajnie, że użytkownik skazany jest na reklamy emitowane przez producenta aplikacji." [http://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikator_internetowy, 09.07.2008].

[190] „Poczta elektroniczna, e-poczta (ang. *electronic mail*, *e-mail*) to jedna z usług internetowych, w prawie zwanych usługami świadczonymi drogą elektroniczną, służąca do przesyłania wiadomości tekstowych (listów elektronicznych). Obecnie do przesyłania e-maili używany jest protokół Simple Mail Transfer Protocol."[http://pl.wikipedia.org/wiki/Poczta_elektroniczna, 19.09.2008].

	Potrzeby zindywidualizowanej informacji w marketingu relacji powodują, że system dystrybucji powinien służyć również gromadzeniu danych.
Instrumenty zintegrowane/połączone	Naukowcy zajmujący się marketingiem relacji tworzą również nowe instrumenty na potrzeby tego marketingu. Te instrumenty skupiają w sobie różne elementy istniejących narzędzi np. kluby stałych klientów czy karty stałych klientów. Kluby klientów na przykład stanowią integrację komunikacji, dystrybucji i ceny co pozwala wpływać pozytywnie na kształtowanie przywiązania/zaangażowania, zaufania i satysfakcji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Henning-Thuran, U. Hansen, *Relationship marketing. Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer – Verlag Berlin, Haidelberg 2000, s. 8-11.

Omówione w tablicy 1.5 instrumenty marketingu – mix wykazują odmienną charakterystykę od dotychczas spotykanej np. w koncepcji marketingu transakcji. Najbardziej typowy element dla marketingu relacji stanowi integracja poszczególnych instrumentów, której efektem są typowe dla marketingu relacji programy lojalnościowe.

Na podstawie dokonanej analizy kluczowych elementów marketingu relacji: jakości, obsługi klienta i marketingu, widoczne jest wzajemne przenikanie się tych obszarów. Na ich styku dochodzi do wykrystalizowania się koncepcji marketingu relacji – jednej z koncepcji rynkowych - która znajduje również zastosowanie na rynku usług hotelarskich.

Po omówieniu zagadnień związanych z jakością i kształtowaniem relacji z klientami – w świetle koncepcji marketingu relacji – zostanie przedstawiona specyfika rynku usług hotelarskich w Polsce.

2. Wybrane podmioty rynku usług hotelarskich w Polsce

2.1. Istota rynku usług hotelarskich

Rynek[1] jest kategorią ekonomiczną[2]. Definiowany jest jako: „(…) ogół stosunków wymiennych między sprzedającymi, oferującymi towary i usługi i reprezentującymi podaż, a kupującymi, zgłaszającymi zapotrzebowanie na określone towary i usługi (poparte określonymi środkami płatniczymi) i reprezentującymi popyt. Rynek obejmuje więc *podmioty rynkowe*, którymi są sprzedający i kupujący, *przedmioty rynkowe*, którymi są towary i usługi, a także *związki* między pomiotami rynku, jak również między nimi a przedmiotami rynku."[3]

Zaprezentowana definicja rynku ma charakter uniwersalny. Odnosi się ona także do rynku usług hotelarskich. Przedstawia rynek w ujęciu systemowym.

Można zatem przyjąć, że rynek usług hotelarskich tworzy ogół relacji zachodzących między przedsiębiorstwami świadczącymi usługi hotelarskie (usługodawcami) a klientami korzystającymi z usług hotelarskich, wyrażającymi zainteresowanie ich zakupem (usługobiorcami).[4]

Przedstawiając rynek usług hotelarskich jako system, należy zwrócić uwagę na następujące elementy:[5]

- podmioty rynku,
- przedmioty rynku,
- relacje między: podmiotami oraz podmiotami a przedmiotami rynku.

[1] Według R. Milewskiego „Rynkiem nazywamy całokształt transakcji kupna i sprzedaży oraz warunków, w jakich one przebiegają". [*Podstawy ekonomii*, red. nauk. R. Milewski, PWN, Warszawa 2000, s. 97. Definicje rynku prezentują również m.in.: D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia. Mikroekonomia*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 1996, s. 76; T. Kątowski, *Podstawowy wykład z mikroekonomii*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 46; *Analiza rynku*, red. H. Mruk, PWE, Warszawa 2003, s. 11; *Analiza rynku. Systemy i mechanizmy*, red. S. Mynarski, Wyd. Pracowni Poligraficznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, s. 9. „Rynek jest (…) obiektywnym weryfikatorem wszelkiej działalności gospodarczej". [E. Skawińska, K.G. Sobiech, K.A. Nawrot, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2008, s. 47]. W niniejszym rozdziale przedstawiono pewne elementy analizy rynku, będącej jednym z elementów analizy otoczenia. [Por. F. Bławat, *Analiza ekonomiczna*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001, s. 10].
[2] *Badania rynku. Metody i zastosowania*, red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s. 9.
[3] *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1994, s. 13.
[4] Opracowanie własne na podstawie: A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, op. cit., s. 24.
[5] *Badania rynku…*, op. cit., s. 10.

Podmiotami rynku są przedsiębiorstwa hotelarskie (usługodawcy) oraz korzystający ze świadczonych przez nich usług klienci (usługobiorcy). Przedmiotami rynku są świadczone w celu zaspokojenia ujawnionych na rynku potrzeb, usługi hotelarskie: noclegowe, gastronomiczne, rekreacyjne i inne. Ostatni z omawianych elementów systemu stanowią relacje. Na szczególną uwagę zasługują relacje zachodzące między usługodawcą reprezentującym stronę podażową a usługobiorcą reprezentującym stronę popytową na rynku usług hotelarskich.

W niniejszym podrozdziale zostaną omówione podmioty rynku usług hotelarskich. Skoncentrowano się na przedstawieniu następujących podmiotów:

- hotele,
- turyści polscy,
- turyści zagraniczni.

Wszystkie dane zaprezentowano w odniesieniu do głównego przedmiotu rynku usług hotelarskich jakim są usługi noclegowe. Szczegółowo przedmioty rynku usług hotelarskich zostaną omówione w podrozdziale 2.3.

Podstawowymi relacjami, których dotyczy prowadzona analiza są relacje pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą (sprzedającym a kupującym). Oceny wspomnianych relacji dokonano w rozdziale 4.

W przypadku struktury podmiotowej rynku usług hotelarskich brani są pod uwagę:

- sprzedający – usługodawcy usług hotelarskich,
- kupujący – usługobiorcy usług hotelarskich.

Wśród podmiotów funkcjonujących na rynku usług hotelarskich - zgodnie z art. 36 ustawy o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 roku - wymienia się następujące obiekty hotelarskie:

- hotele,
- motele,
- pensjonaty,
- kempingi (campingi),
- domy wycieczkowe,
- schroniska młodzieżowe,
- schroniska,
- pola biwakowe.

Zgodnie z artykułem 37 wspomnianej ustawy, niektóre z tych obiektów podlegają kategoryzacji:

- hotele, motele, pensjonaty - pięć kategorii,
- kempingi – cztery kategorie,
- domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe – trzy kategorie.

Wymienione w art. 36 ustawy o usługach turystycznych podmioty, generują podaż na rynku usług hotelarskich. Dla potrzeb niniejszej rozprawy, spośród wyżej wymienionych podmiotów, badaniu zostaną poddane hotele. Z tego też względu w dalszej części niniejszego podrozdziału analizie zostaną poddane dane dotyczące właśnie tych podmiotów działających na rynku usług hotelarskich.

Kupujący na rynku usług hotelarskich to zarówno nabywcy indywidualni jak instytucjonalni. Główne kryterium, z punktu widzenia którego analizowane są dane statystyczne dotyczące wielkości popytu na usługi hotelarskie na polskim rynku jest kryterium narodowości. Według tego kryterium dokonywany jest podział na:

- Polaków,
- cudzoziemców.

Rozpatrując elementy rynku usług hotelarskich uwzględnia się:

- popyt,
- podaż,
- ceny.

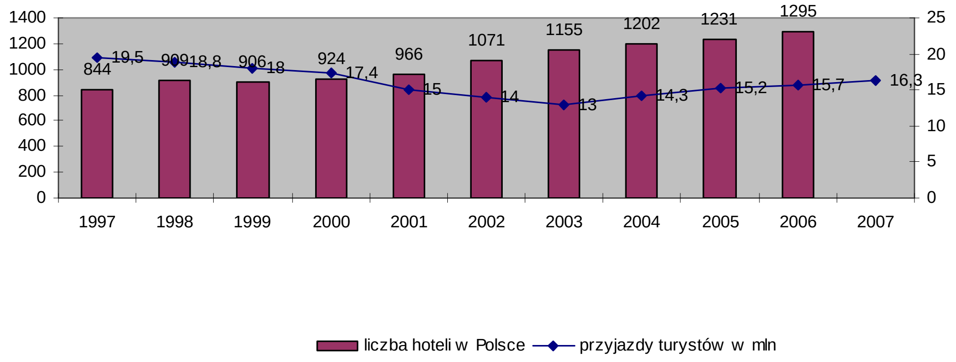
Podaż na rynku usług hotelarskich określana jest przez gotowość hotelarzy (usługodawców) do świadczenia w danym czasie określonej liczby usług po danych cenach. Ze względu na niematerialny charakter usług hotelarskich mówi się o tzw. potencjale podażowym.

Popyt na rynku usług hotelarskich jest wyrażany poprzez zgłaszaną przez usługobiorców (nabywców indywidualnych i instytucjonalnych) chęć skorzystania z usług hotelarskich, która jest poparta realnym funduszem nabywczym.

Analizując trendy w zakresie popytu i podaży na rynku usług hotelarskich w Polsce w okresie 1997-2007 (rys. 2.1) obserwuje się wzrost liczby hoteli. Liczba przyjazdów turystów w latach 1997-2003 spadała. Począwszy od roku 2004 obserwowany jest wzrost przyjazdów turystów do Polski.

Rysunek 2.1

Trendy w zakresie popytu i podaży



Źródło: http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2008.pdf, 02.07.2009.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2008 roku liczba hoteli wzrosła o 8,6 %[6].

Liczba hoteli w Polsce w okresie 1997-2008 wzrosła o 76% (tab. 2.1) z ponad ośmiuset obiektów do prawie półtora tysiąca.

Tablica 2.1

Liczba hoteli poszczególnych kategorii w Polsce

Lata	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Hotele	844	909	906	924	966	1071	1155	1202	1231	1295	1370	1488
*****	1	.	1	6	6	6	8	13	16	19	24	27
****	25	31	35	40	39	44	51	63	66	72	84	114
***	283	305	331	333	343	355	380	425	458	**503**	**547**	**609**
**	240	247	263	285	315	310	367	388	421	434	450	459
*	295	326	276	260	263	197	177	165	151	152	157	170

Uwagi: Powyższe dane zostały opracowane na podstawie danych GUS według stanu na dzień 31 lipca danego roku.

Źródło: http://www.intur.com.pl/baza.htm, 08.07.2009.

Struktura hoteli w Polsce z punktu widzenia kategorii obiektu[7] jest zróżnicowana (tab. 2.1 i tab. 2.2). Na przestrzeni lat 1997 – 2008 największy udział w strukturze miały hotele jedno-, dwu- i trzygwiazdkowe. Liczba hoteli najwyższej kategorii była znikoma. W latach 1997-2003; poniżej 1% wszystkich hoteli w Polsce.

[6] http://www.intur.com.pl/baza.htm, 08.07.2009.

[7] W zestawieniach dotyczących liczby hoteli ze względu na kategorię nie uwzględniono tzw. hoteli w trakcie kategoryzacji. Ich liczba jest ujęta we wszystkich zestawieniach w łącznej liczbie hoteli w Polsce.

Od roku 1999 dominująca, w ogólnej liczbie hoteli w Polsce, była liczba hoteli trzygwiazdkowych. Analizując liczbę hoteli poszczególnych kategorii w Polsce w latach 1997-2008 jedynie w latach 2000-2003 miał miejsce spadek liczby hoteli trzygwiazdkowych w ogólnej liczbie hoteli. Od roku 2004 obserwujemy ponowny wzrost liczby hoteli tej kategorii na polskim rynku. Ich udział w roku 2008 w strukturze hoteli przekroczył 40%. Z tego też względu hotele tej kategorii poddano badaniu w niniejszej rozprawie.

Tablica 2.2

Liczba hoteli poszczególnych kategorii w Polsce (w %)

Lata	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Hotele												
*****	0,12	0	0,11	0,65	0,62	0,56	0,69	1,08	1,30	1,47	1,75	1,81
****	2,96	3,41	3,86	4,33	4,04	4,11	4,42	5,24	5,36	5,56	6,13	7,66
***	33,53	33,55	36,53	36,04	35,51	33,15	32,90	35,36	37,21	**38,84**	**39,92**	**40,92**
**	28,44	27,17	29,03	30,84	32,61	28,94	31,77	32,28	34,20	33,51	32,85	30,85
*	34,95	35,86	30,46	28,14	27,23	18,39	15,32	13,73	12,27	11,74	11,46	11,42

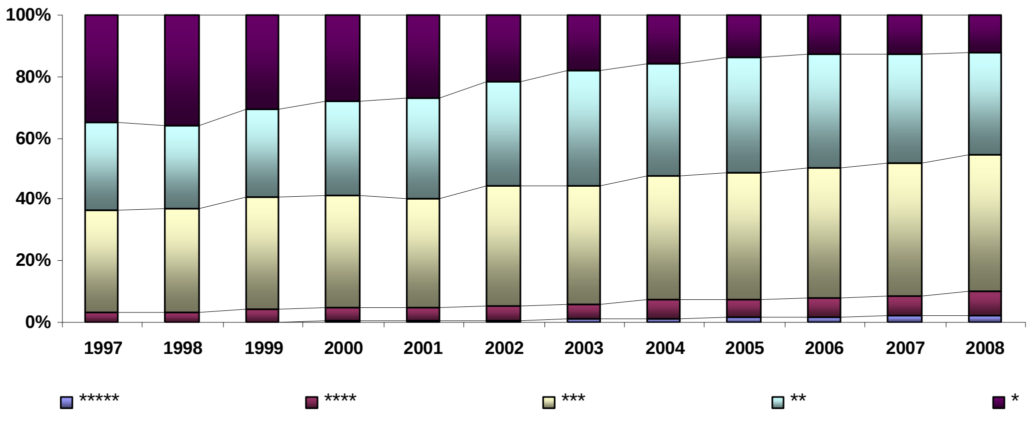
Uwagi: Powyższe dane zostały opracowane na podstawie danych GUS według stanu na dzień 31 lipca danego roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.1.

Opisane powyżej spostrzeżenia obrazuje rysunek 2.2. Zauważalny jest wzrost hoteli trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowych w ogólnej liczbie hoteli na polskim rynku. Równocześnie obserwujemy spadek procentowego udziału hoteli najniższych kategorii: jedno- i dwugwiazdkowych w ogólnej liczbie hoteli w Polsce, pomimo obserwowanego wzrostu liczby tych obiektów.

Rysunek 2.2

Struktura hoteli poszczególnych kategorii w Polsce (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.2

Analizując podaż generowaną przez hotele na rynku usług hotelarskich w Polsce, oprócz liczby obiektów należy wziąć pod uwagę również liczbę miejsc noclegowych (tab. 2.3). Analogicznie do danych dotyczących liczby hoteli, liczba miejsc noclegowych w hotelach rośnie. Sytuacja nie wygląda tak samo jeśli weźmiemy pod uwagę hotele poszczególnych kategorii. W przypadku hoteli jednogwiazdkowych liczba miejsc na przestrzeni lat 1997-2008 spadła o 37%. W przypadku hoteli dwugwiazdkowych liczba miejsc noclegowych w obiektach tej kategorii spadła jedynie w roku 1998 a w przypadku hoteli czterogwiazdkowych w roku 2000. Poza tymi przypadkami liczba miejsc noclegowych stale rośnie.

Tablica 2.3

Liczba miejsc noclegowych według kategorii hoteli w Polsce (w tys.)

Lata	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hotele	86,0	90,2	91,9	95,1	97,9	109,3	117,1	123,0	127,5	133,8	141,1	155,8
*****	0,3	.	0,5	1,9	2,1	2,4	3,3	4,6	5,3	6,4	7,3	11,8
****	8,2	9,7	11,3	10,2	10,5	11,4	11,3	13,7	13,2	13,4	18,4	22,7
***	37,6	39,5	40,7	43,0	43,3	45,2	48,7	51,9	55,8	59,5	60,0	64,3
**	20,9	20,0	22,0	23,3	24,7	25,5	28,9	31,1	33,3	34,3	36,4	37,3
*	18,9	20,9	17,4	16,7	17,4	13,8	12,0	11,7	10,7	11,0	11,3	11,9

Uwagi: Powyższe dane zostały opracowane na podstawie danych GUS według stanu na dzień 31 lipca danego roku.

Źródło: http://www.intur.com.pl/baza.htm, 08.07.2009.

Z punktu widzenia kryterium liczby miejsc noclegowych według kategorii hoteli dominują – tak jak w przypadku liczby hoteli (tab. 2.2) – miejsca noclegowe w obiektach trzygwiazdkowych (pond 40% wszystkich miejsc – tab. 2.4).

Tablica 2.4

Liczba miejsc noclegowych według kategorii hoteli w Polsce (w %)

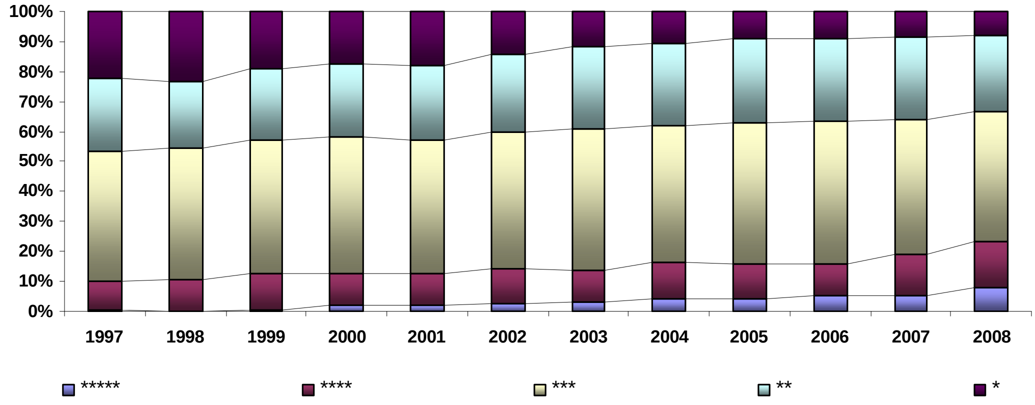
Lata	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hotele												
*****	0,35	0,00	0,54	2,00	2,15	2,20	2,82	3,74	4,16	4,78	5,17	7,57
****	9,53	10,75	12,30	10,73	10,73	10,43	9,65	11,14	10,35	10,01	13,04	14,57
***	43,72	43,79	44,29	45,22	44,23	41,35	41,59	42,20	43,76	44,47	42,52	41,27
**	24,30	22,17	23,94	24,50	25,23	23,33	24,68	25,28	26,12	25,64	25,80	23,94
*	21,98	23,17	18,93	17,56	17,77	12,63	10,25	9,51	8,39	8,22	8,01	7,64

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.3.

Analizując strukturę hoteli na polskim rynku usług hotelarskich z punktu widzenia liczby miejsc noclegowych można zauważyć, że w czterech na pięć kategorii hoteli, obserwuje się tendencję wzrostową (rys. 2.3). Wyjątek stanowią wspomniane już wcześniej hotele najniższej kategorii. Rysunek obrazuje zdecydowaną dominację hoteli trzygwiazdkowych.

Rysunek 2.3

Struktura miejsc noclegowych według kategorii hoteli w Polsce (w %)

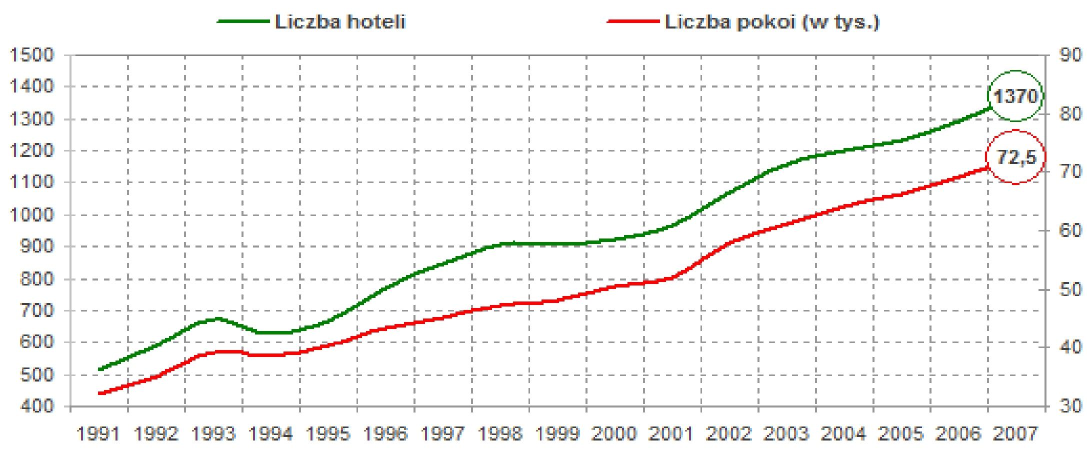


Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.4.

Wzrost liczby hoteli i liczby miejsc noclegowych w tego rodzaju obiektach jest spowodowany z jednej strony inwestycjami w hotelarstwie, z drugiej zaś poprawą sprawozdawczości statystycznej.

Rysunek 2.4

Liczba hoteli i pokoi hotelowych w latach 1991 – 2007



Uwagi: Powyższe dane zostały opracowane na podstawie danych GUS według stanu na dzień 31 lipca danego roku.

Źródło: http://www.intur.com.pl/baza.htm, 08.07.2009.

Wspomniana tendencja wzrostowa dotyczy zarówno liczby hoteli jak też liczby pokoi, a co za tym idzie, miejsc noclegowych (rys. 2.4). W okresie 1991-2007 liczba hoteli wzrosła z ponad pięciuset do prawie tysiąca czterystu. W tym samym okresie liczba pokoi uległa zwiększeniu z ponad 30.000 do ponad 70.000.

Warto się przyjrzeć jak wyglądała sytuacja po stronie popytu. W tym celu zostanie dokonana analiza danych dotyczących:

- liczby korzystających z zakwaterowania,
- liczby udzielonych noclegów,
- stopnia wykorzystania pokoi.

Dane te zostaną przedstawione, tak jak w przypadku podaży, dla hoteli wszystkich kategorii działających na polskim rynku usług hotelarskich.

Tablica 2.5

Korzystający z zakwaterowania w hotelach i liczba udzielonych noclegów

Ogółem	**Korzystający (tys.)**			**Udzielone noclegi (tys.)**		
	Ogółem	**Turyści polscy**	**Turyści zagraniczni**	**Ogółem**	**Turystom polskim**	**Turystom zagranicznym**
2001 rok	6067,0	3678,7	2388,3	11229,5	6542,9	4686,6
2002 rok	6431,3	3984,1	2447,2	11598,2	6814,0	4784,2
2003 rok	6863,5	4251,4	2612,1	12652,6	7413,6	5238,9
2004 rok	7909,0	4777,2	3131,8	14670,2	8397,7	6272,5
2005 rok	8693,2	5250,2	3443,0	16335,2	9138,3	7196,9
2006 rok	9406,0	5945,8	3460,2	17639,9	10430,4	7209,5
2007 rok	10323,5	6786,2	3537,3	19412,5	11851,9	7560,6
2008 rok	10715,6	7455,0	3260,6	19812,5	12833,9	6978,6
2007 rok = 100	103,8	109,9	92,2	102,1	108,3	92,3

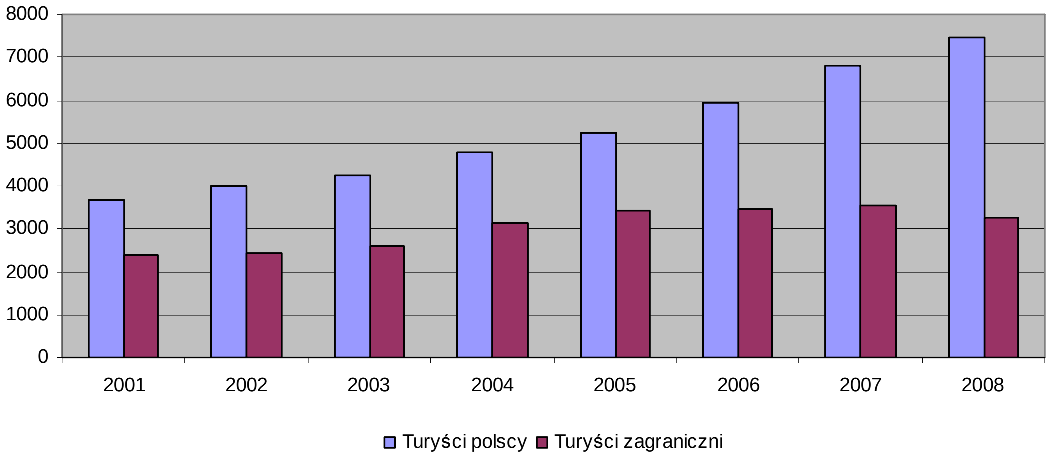
Uwagi: Powyższe dane zostały opracowane na podstawie danych GUS.

Źródło: http://www.intur.com.pl/korzystajacy.htm, 08.07.2009.

Jak widać w tablicy 2.5 i na rysunku 2.5 wśród korzystających z zakwaterowania w hotelach w Polsce, zdecydowanie przeważają Polacy. W roku 2008 ich liczba była ponad dwukrotnie wyższa niż turystów zagranicznych. W stosunku do roku poprzedniego, liczba polskich turystów korzystających z zakwaterowania w hotelach wzrosła prawie o 10%, podczas gdy liczba turystów zagranicznych zmalała prawie o 8%. W analizowanym okresie liczba turystów ogółem korzystających z noclegów w hotelach wzrosła o ponad 60%.

Rysunek 2.5

Struktura ze względu na kryterium narodowości korzystających z zakwaterowania w hotelach w Polsce w latach 2001 – 2008

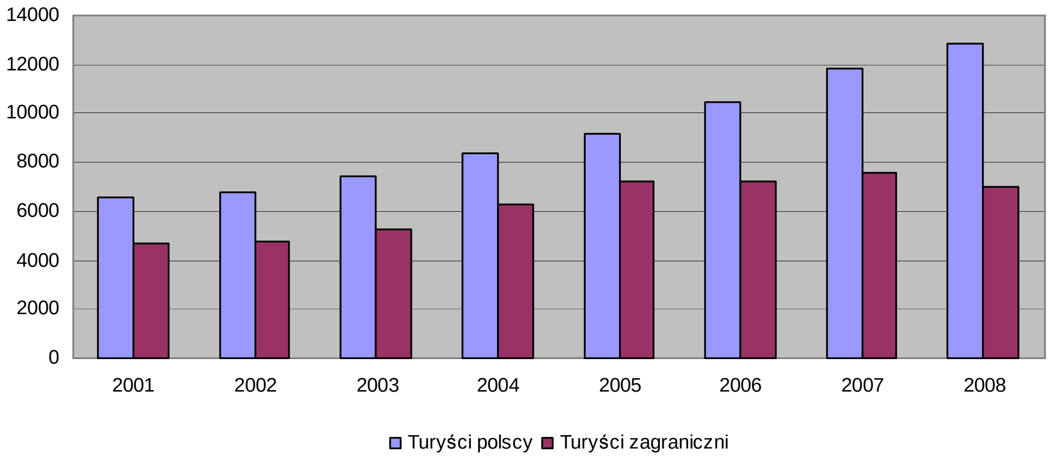


Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.5.

Rozpatrując liczbę udzielonych noclegów widoczna jest ta sama zależność – liczba noclegów udzielonych turystom z Polski jest większa niż w przypadku turystów zagranicznych (rys. 2.6). Rozbieżności te są jednak mniejsze niż w przypadku analizy liczby korzystających z zakwaterowania w hotelach. Oznacza to, że Polacy częściej korzystają z noclegów w hotelach, lecz są to pobyty krótsze niż w przypadku turystów zagranicznych.

Rysunek 2.6

Udzielone noclegi według kryterium narodowości korzystających z zakwaterowania w hotelach w Polsce w latach 2001 – 2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.5.

Poza danymi statystycznymi przedstawiającymi w ujęciu ogólnym liczbę korzystających i udzielonych noclegów w rozbiciu na turystów polskich i zagranicznych warto przyjrzeć się danym prezentującym rozkład wartości dotyczących tych zagadnień w odniesieniu do hoteli poszczególnych kategorii (tab. 2.6 – 2.9).

Tablica 2.6

Turyści polscy korzystający z bazy noclegowej – hoteli

Lata	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hotele	4060.6	4194.0	3191.8	3986.5	3678.7	3984.2	4251.4	4777.3	5250.1	5945.8	6786.2
*****	0.0	8.5	6.0	27.0	41.4	44.5	65.6	112.5	154.0	219.0	282.9
****	248.6	328.2	368.1	314.5	280.7	301.2	309.0	427.5	476.8	531.4	770.4
***	1735.6	1832.4	1332.8	1824.0	1694.2	1647.1	1745.6	1971.3	2187.8	2486.1	2719.9
**	1169.9	1148.9	933.2	1154.3	1071.3	1126.4	1198.3	1390.7	1562.5	1748.4	1984.3
*	906.4	876.1	551.7	666.7	591.0	536.9	533.7	525.6	525.7	555.5	635.7

Uwaga: Nie uwzględniono danych z czwartego kwartału 1999 roku.

Źródło: http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=81, 08.07.2009.

Liczba polskich turystów korzystających z noclegów w hotelach zmieniała się na przestrzeni lat 1997-2007 (tab. 2.6). W latach 1999 i 2001 nastąpiło obniżenie zainteresowania korzystaniem z usług noclegowych hoteli. Od roku 2002 obserwujemy ciągły wzrost tych wartości. Kategorią hoteli, z których usług najczęściej korzystają polscy turyści, są hotele trzygwiazdkowe. Drugą kategorią cieszącą się dużym zainteresowaniem polskich turystów są hotele dwugwiazdkowe.

Tablica 2.7

Liczba noclegów polskich turystów w hotelach poszczególnych kategorii

Lata	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hotele	7200.1	7586.0	5687.6	7224.2	6542.7	6814.0	7413.6	8397.6	9138.3	10430.5	11851.9
*****	0.0	12.5	8.8	44.0	71.2	77.3	116.5	177.1	249.6	356.9	449.0
****	394.9	523.9	484.2	545.8	467.9	510.1	545.1	738.9	824.7	914.5	1317.4
***	2933.2	3138.4	2312.7	3063.9	2801.2	2683.8	2819.2	3169.2	3540.6	4116.7	4609.1
**	2092.3	2067.7	1645.4	2078.4	1870.9	1866.4	2099.1	2406.4	2710.6	2980.4	3358.7
*	1779.7	1843.5	1236.4	1492.1	1331.5	1085.8	1077.3	1239.0	1177.5	1285.8	1355.8

Uwaga: Nie uwzględniono danych z czwartego kwartału 1999 roku.

Źródło: http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=82, 08.07.2009.

Powyższe tendencje potwierdzają dane dotyczące liczby udzielonych noclegów polskim turystom w hotelach poszczególnych kategorii (tab. 2.7). Najwięcej noclegów udzielono polskim turystom w hotelach trzygwiazdkowych oraz kolejno: dwu-, jedno-, cztero- i pięciogwiazdkowych. Liczba noclegów udzielonych polskim turystom w hotelach trzygwiazdkowych w roku 2007 wyniosła prawie 40% i

z reguły oscyluje w granicach tej wartości. Hotele trzygwiazdkowe mają zatem znaczący udział w rynku usług hotelarskich z punktu widzenia liczby noclegów udzielanych przez hotele polskim turystom.

Zarówno w przypadku danych dotyczących liczby polskich turystów korzystających z hoteli jak też liczby udzielonych im przez hotele noclegów dla rozpatrywanych hoteli trzygwiazdkowych, zauważalny był spadek tych wartości w latach: 1999, 2001 i 2002. W przypadku roku 1999 dane te nie są pełne, gdyż nie uwzględniono w nich informacji za IV kwartał. Od 2003 roku wartości te stale wzrastają. W roku 2007 w stosunku do roku poprzedniego wzrost ten wyniósł prawie 10% (liczba turystów) i 12% (liczba udzielonych noclegów).

Rozpatrując dane dotyczące liczby turystów zagranicznych korzystających z hoteli działających na polskim rynku usług hotelarskich w ujęciu wszystkich hoteli w okresie 1997-2007 jedynie w latach 1998-1999 i w roku 2001 obserwowano spadek tych wartości (tab. 2.8). Należy wziąć pod uwagę fakt, że dane za rok 1999 obejmują jedynie trzy kwartały. Sytuacja wygląda zatem tak samo jak w przypadku segmentu polskich turystów.

Tablica 2.8

Turyści zagraniczni korzystający z bazy noclegowej – hoteli

Lata	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hotele	2758.8	2534.1	1865.5	2400.4	2388.3	2447.1	2612.1	3130.9	3443.0	3460.2	3537.3
*****	0.0	30.9	26.9	81.0	127.1	151.8	181.5	279.2	359.5	445.2	488.3
****	545.1	513.0	416.7	548.3	490.8	440.9	443.5	568.0	550.4	518.8	682.5
***	1386.8	1278.6	1007.0	1278.9	1274.1	1235.8	1303.5	1533.5	1727.5	1651.5	1518.2
**	503.1	434.8	262.5	313.0	339.5	371.9	429.5	518.6	583.4	623.6	626.6
*	323.8	276.8	152.3	179.2	156.8	140.4	126.7	121.4	127.1	120.6	131.8

Uwaga: Nie uwzględniono danych z czwartego kwartału 1999 roku.

Źródło: http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=83, 08.07.2009.

Analizując dane w kontekście kategorii poszczególnych hoteli zauważamy, że turyści zagraniczni również najczęściej korzystają z noclegów w hotelach trzygwiazdkowych. Potem kolejno preferowane przez nich kategorie hoteli to: cztero-, dwu- i pięciogwiazdkowe. Widać zatem, że turyści zagraniczni preferują hotele wyższych kategorii - inaczej niż polscy turyści.

Należy się przyjrzeć, czy te spostrzeżenia potwierdzają dane dotyczące liczby noclegów (tab. 2.9). W ujęciu wszystkich hoteli spadek liczby noclegów udzielonych zagranicznym turystom wystąpił w tych samych latach co w przypadku analizy liczby korzystających z noclegów turystów zagranicznych tj. 1998-1999 oraz 2001.

Jeśli chodzi o preferowane przez nich kategorie hoteli to około połowy stanowią hotele trzygwiazdkowe. Potem kolejno: cztero-, dwu-, pięcio- i jednogwiazdkowe. Turyści zagraniczni coraz częściej wybierają hotele wyższych kategorii: cztero- i pięciogwiazdkowe rezygnując z usług hoteli niższych kategorii. Zdecydowanie najniższym zainteresowaniem cieszą się wśród nich hotele jednogwiazdkowe.

Tablica 2.9

Liczba noclegów zagranicznych turystów w hotelach poszczególnych kategorii

Lata	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hotele	5257.5	4984.6	3721.5	4697.4	4686.7	4784.2	5239.0	6271.6	7196.9	7209.5	7560.6
*****	0.0	65.4	62.0	166.8	246.1	262.0	308.8	489.3	705.7	842.3	984.0
****	1003.5	1077.9	898.8	1047.5	930.6	896.5	903.5	1121.3	1155.0	1082.8	1419.5
***	2698.4	2526.3	1947.6	2481.7	2473.9	2401.7	2645.6	3154.2	3663.7	3577.4	3425.7
**	893.2	764.3	521.8	639.7	715.0	750.6	867.1	1042.5	1214.9	1252.6	1294.2
*	662.3	550.7	291.3	361.7	321.1	262.7	257.8	258.2	256.3	239.9	252.3

Uwaga: Nie uwzględniono danych z czwartego kwartału 1999 roku.

Źródło: http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=84, 08.07.2009.

O wielkości popytu na rynku usług hotelarskich świadczy także stopień wykorzystania pokoi. Najniższe wykorzystanie pokoi w hotelach ogółem na przestrzeni lat 1997-2007 było w okresie 2001-2004 (poniżej 40%) (tab. 2.10). W pozostałych latach wynosiło powyżej 40%. Najwyższy stopień wykorzystania pokoi hotele osiągnęły w latach 1997, 1999 i 2007 (powyżej 46%).

Tablica 2.10

Hotele według kategorii: stopień wykorzystania pokoi (w %)

Lata	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Razem	46,1	45,0	46,7	40,6	38,5	36,0	36,0	39,8	43,1	44,9	47,1
*****	57,9	67,4	60,4	58,9	55,9	51,3	49,5	50,6	52,1	63,9	63,7
****		57,6		52,0	48,9	44,8	43,3	48,0	52,4	53,7	56,0
***	49,5	48,0	49,9	42,5	40,0	37,9	38,7	41,3	44,0	44,6	46,2
**	40,4	39,5	40,8	36,9	34,7	34,3	32,8	36,3	39,3	41,1	43,7
*	37,0	35,5	36,9	29,9	29,4	29,1	31,1	37,1	39,1	41,7	43,9

Uwagi: Powyższe dane zostały opracowane na podstawie danych GUS według stanu na dzień 31 lipca danego roku.

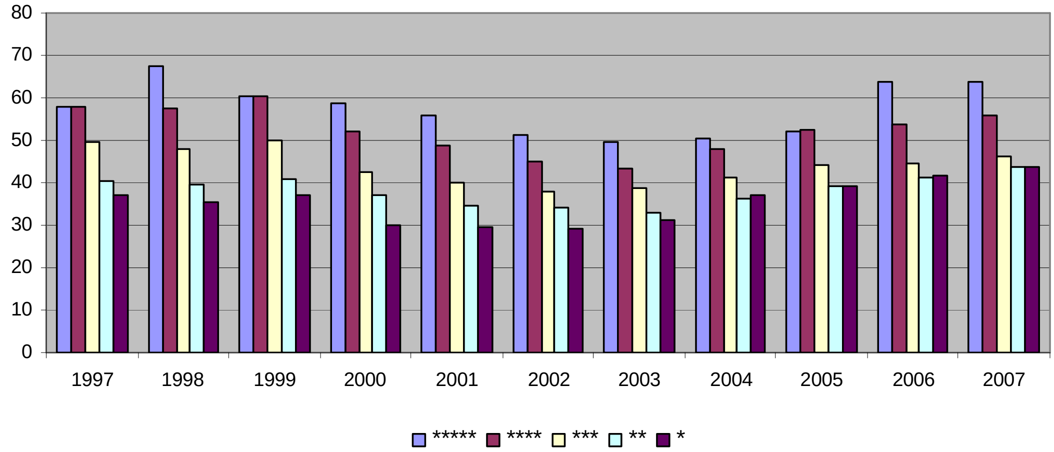
Źródło: http://www.intur.com.pl/baza.htm, 08.07.2009.

Analizując dane przedstawione na rysunku 2.7 widać, że im wyższa kategoria hotelu tym wyższy stopień wykorzystania jego pokoi. Zasada ta znajdowała zastosowanie prawie we wszystkich rozpatrywanych latach. Odnosząc się do badanych w niniejszej rozprawie hoteli trzygwiazdkowych widać, że stopień

wykorzystania ich pokoi utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie w granicach od 38% do prawie 50%.

Rysunek 2.7

Hotele według kategorii: stopień wykorzystania pokoi (w %)



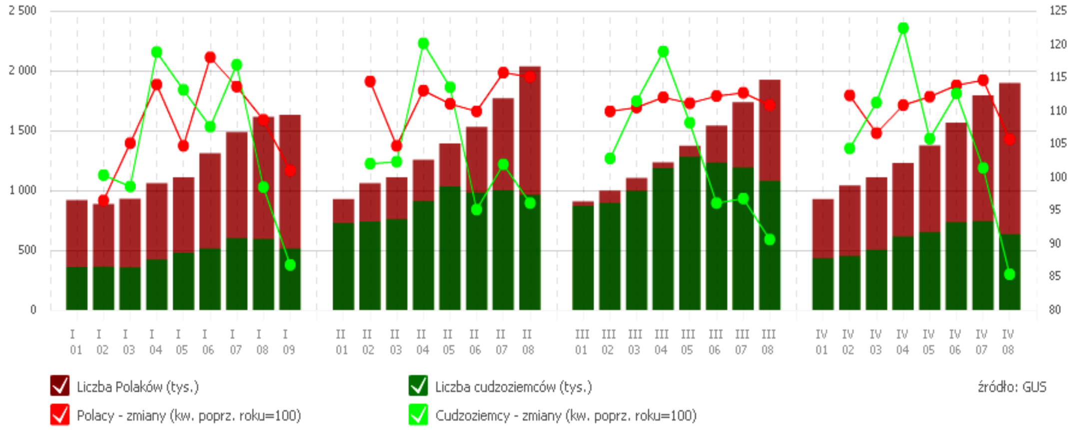
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.10.

Począwszy od roku 2003 w przypadku hoteli kategorii trzy- i jednogwiazdkowej oraz od roku 2004 w przypadku hoteli pozostałych kategorii, obserwuje się wzrost stopnia ich wykorzystania (rys. 2.7).

W kontekście sezonowości popytu na rynku usług hotelarskich warto przyjrzeć się danym obrazującym to zjawisko (rys. 2.8 – 2.10). Jak widać, liczba turystów korzystających z usług hoteli z roku na rok wzrasta (rys. 2.8). Najmniejszy popyt na usługi hoteli występował w pierwszym kwartale. Sezonowość popytu na usługi świadczone przez hotele występuje także w odniesieniu do poszczególnych segmentów wyodrębnionych ze względu na narodowość. Najwięcej cudzoziemców korzysta z hoteli w trzecim kwartale. Jest to równocześnie czas kiedy najmniejsza liczba Polaków nocuje w hotelach w Polsce. Zdecydowanie najwięcej naszych rodaków korzysta z noclegów w hotelach kolejno: w czwartym i pierwszym kwartale. Jest to jednocześnie czas najmniejszej liczby cudzoziemców w hotelach w Polsce.

Rysunek 2.8

Liczba turystów w hotelach według kwartałów 2001-2009 (w tysiącach)

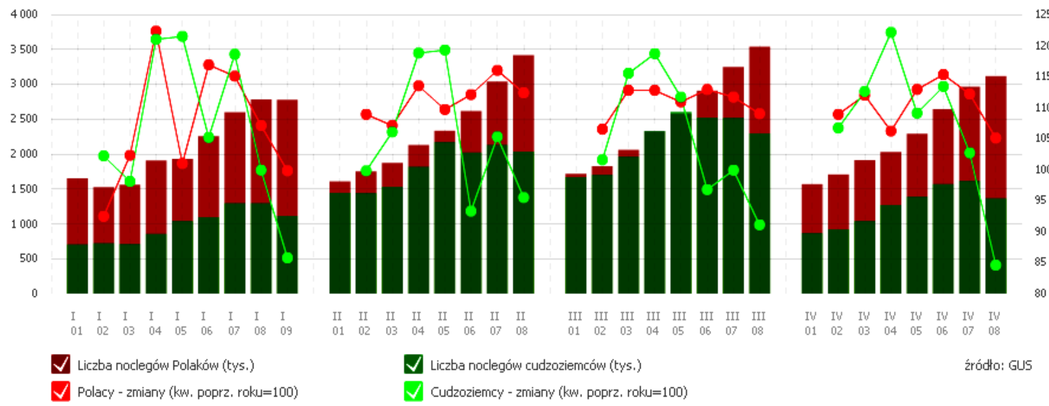


Źródło: http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza3.htm, 08.07.2009.

Pod względem liczby noclegów w hotelach sytuacja uległa nieznacznej zmianie (rys. 2.9). Kwartałem o największej liczbie udzielonych noclegów był kwartał trzeci. Potem kolejno: drugi, czwarty i pierwszy. W miesiącach letnich noclegi były udzielane przede wszystkim cudzoziemcom. Podobnie, choć już nie w takim zakresie, było również w drugim kwartale. Polacy pod względem liczby noclegów udzielonych w hotelach stanowią dominujący segment rynku w pierwszym kwartale. Należy przy tym pamiętać, że jest to kwartał o najmniejszej liczbie udzielanych noclegów przez hotele w ciągu całego roku.

Rysunek 2.9

Liczba noclegów w hotelach według kwartałów 2001-2009 (w tysiącach)

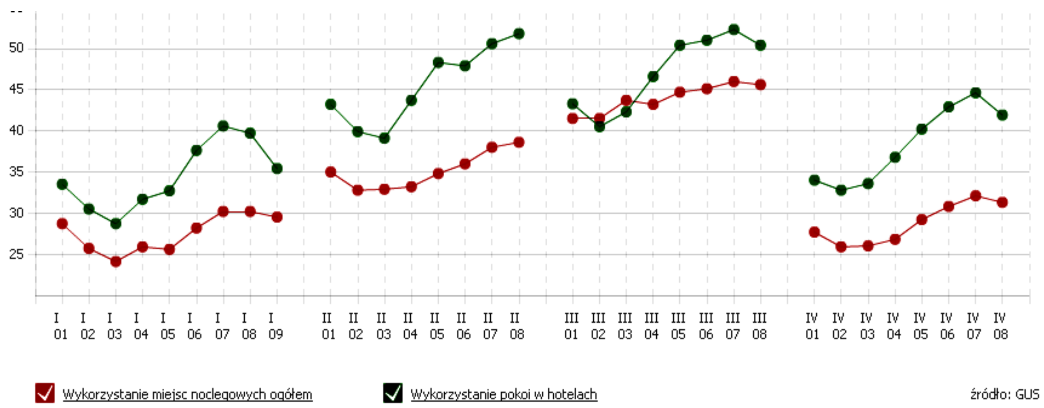


Źródło: http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza4.htm, 08.07.2009.

Dokonaną analizę danych dotyczących liczby turystów w hotelach oraz liczby udzielonych im noclegów w poszczególnych kwartałach potwierdzają dane dotyczące stopnia wykorzystania pokoi w hotelach i miejsc noclegowych ogółem zaprezentowane na rysunku 2.10. Okresami kiedy popyt na usługi hotelarskie był największy są kwartał drugi i trzeci. Najmniejszy popyt na te usługi występował w pierwszym kwartale. Dotyczy to zarówno wykorzystania pokoi w hotelach jak też wykorzystania miejsc noclegowych ogółem.

Rysunek 2.10

Stopień wykorzystania (%) pokoi w hotelach i miejsc noclegowych ogółem według kwartałów 2001-2009 (w tysiącach)



Źródło: http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza5.htm, 08.07.2009.

Jak widać, rynek usług hotelarskich w Polsce jest rynkiem specyficznym. Charakteryzuje go zdecydowana dominacja hoteli kategorii trzech gwiazdek. Równocześnie, szczególnie w ostatnich latach, zauważalny był wzrost liczby hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych przy równoczesnym spadku liczby obiektów najniższych kategorii (hoteli jedno- i dwugwiazdkowych). Świadczy to o zachodzących zmianach w strukturze rynku usług hotelarskich. „Odwracanie" struktury rynku będzie się utrzymywało. Pomimo zachodzących zmian, liczba hoteli trzygwiazdkowych pozostanie na wysokim poziomie gdyż są to obiekty oferujące klientom usługi stosunkowo wysokiej jakości za relatywnie (w stosunku do obiektów wyższych kategorii) dostępną cenę.

Udział w rynku hoteli trzygwiazdkowych z punktu widzenia liczby udzielonych noclegów oscyluje w granicach 40%. Są to najczęściej wybierane hotele zarówno przez polskich jak też zagranicznych turystów. Z punktu widzenia udzielonych noclegów polscy turyści najczęściej wybierają hotele kategorii trzy- i

dwugwiazdkowej, podczas gdy zagraniczni turyści, preferują hotele trzy- i czterogwiazdkowe. Charakterystyczne dla rynku usług hotelarskich w Polsce jest, że im wyższa kategoria hotelu tym wyższy stopień wykorzystania pokoi.

Specyficzną cechą popytu na usługi hotelarskie jest sezonowość rozpatrywana w ujęciu kwartalnym. Kwartałem o największej liczbie udzielanych noclegów w ciągu całego roku był kwartał trzeci. Najmniej noclegów w hotelach było udzielanych w pierwszym kwartale. W czasie tzw. „wysokiego sezonu" – kwartał drugi i trzeci – w hotelach z noclegów w hotelach częściej korzystają cudzoziemcy. W pierwszym kwartale zaś, są to częściej Polacy.

2.2. Charakterystyka wybranych podmiotów reprezentujących podaż

2.2.1. Sieci hoteli w Polsce

Przyglądając się rynkowi hotelowemu w Polsce można zauważyć, że jest on rozdrobniony. Istotnym podmiotem reprezentującym podaż są sieci hotelowe. Uwzględniając kryterium wielkości tych sieci, niekwestionowanym liderem jest wciąż Grupa Hotelowa Orbis (tab. 2.11), której głównym udziałowcem jest Grupa *Accor*[8].

Tablica 2.11

Rynek hotelowy w Polsce według liczby hoteli

Sieci hotelowe	Udział w rynku
Grupa Hotelowa Orbis	4,16
Grupa Hotelowa WAM	1,40
OST Gromada	1,12
Qubus Hotel Management	0,79
Louvre Hotels	0,59
Pozostałe sieci i pojedyncze hotele	91,94
Suma	100,00

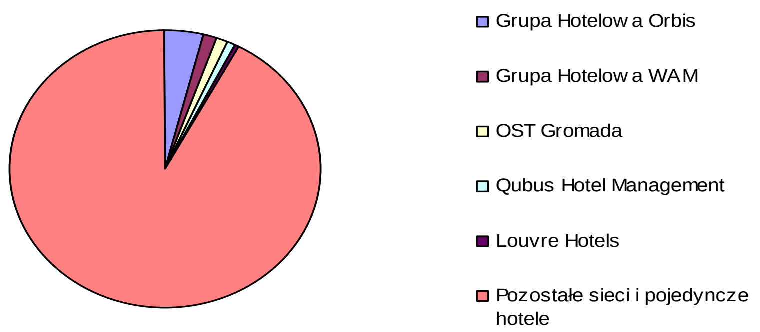
Źródło: A. Szafrański, *Największe sieci w Polsce*, „Hotelarz" nr 10, 2007, s. 1, [http://www.e-hotelarz.pl/artykul/16077/Najwieksze_sieci_w_Polsce.html].

[8] Szersze informacje na temat Grupy Hotelowej Orbis oraz Grupy *Accor* zostaną przedstawione w kolejnym podrozdziale.

Analiza liczby hoteli działających na tym rynku pokazuje, że ponad 90% rynku należy do pozostałych sieci, mających mniejszy w nim udział i pojedynczych hoteli (rys. 2.11). Grupa Hotelowa Orbis ma ponad 4% udziału w rynku hotelowym z punktu widzenia liczby obiektów, podczas gdy kolejna sieć – Grupa Hotelowa WAM - niecałe 1,5%. Wśród sieci mających znaczący udział w rynku wskazuje się także na: OST Gromada, *Qubus Hotel Management* oraz *Louvre Hotels*. Ich udział w rynku hotelowym w Polsce, z punktu widzenia liczby hoteli, wynosi od 1,12% do 0,59%. Dane te świadczą dobitnie o wielkości Grupy Hotelowej Orbis na polskim rynku usług hotelarskich.

Rysunek 2.11

Rynek hotelowy w Polsce według liczby hoteli



Uwagi: Na powyższym wykresie został uwzględniony szacunkowy udział sieci hotelowych mających największą liczbę obiektów w ogólnej liczbie hoteli w Polsce – VII/VIII 2007 r. (proc.).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.11.

Liczba hoteli nie przesądza jednak jednoznacznie o pozycji jaką dana sieć zajmuje na rynku. Chcąc dokonać pełnej oceny tej pozycji należy również wziąć pod uwagę liczbę łóżek w hotelach. Z punktu widzenia tego kryterium Grupa Hotelowa Orbis zdecydowanie „przebija" swoich konkurentów (tab. 2.12).

Tablica 2.12

Rynek hotelowy w Polsce według liczby łóżek

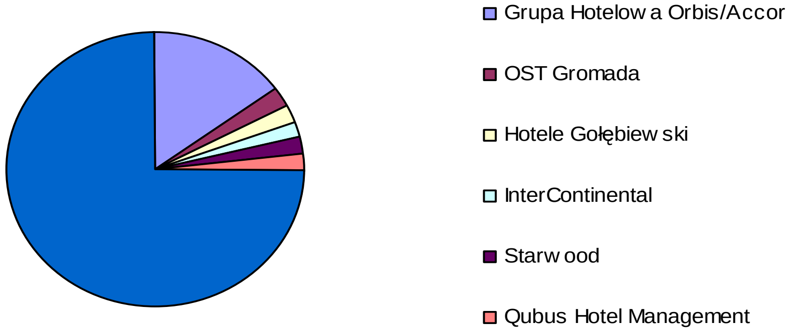
Sieci hotelowe	Udział w rynku
Grupa Hotelowa Orbis/Accor	15,13
OST Gromada	2,36
Hotele Gołębiewski	2,04
InterContinental	1,98
Starwood	1,84
Qubus Hotel Management	1,84
Pozostałe sieci i pojedyncze hotele	74,81
Suma	100,00

Źródło: A. Szafrański, *Największe sieci w Polsce*, „Hotelarz" nr 10, 2007, s. 2.

Pod względem liczby łóżek, Grupa Hotelowa Orbis ma ponad 15% rynku hotelowego w Polsce. Sieć OST Gromada, druga w rankingu sieci działających na polskim rynku, ma zaledwie niewiele ponad 2 %. Kolejne są sieci: Hotele Gołębiewski i InterContinental z 2% udziałem. Dane te jeszcze w bardziej przekonujący sposób pokazują jak dużym podmiotem na analizowanym rynku jest Grupa Hotelowa Orbis (rys. 2.12).

Rysunek 2.12

Rynek hotelowy w Polsce według liczby łóżek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.12.

O wielkości tej Grupy i perspektywach rozwoju świadczą dane dotyczące dziesięciu największych grup hotelowych działających na obszarze Unii Europejskiej (tab. 2.13). Zdecydowanym liderem w tych zestawieniach jest Grupa *Accor* –główny udziałowiec w Orbis SA[9] - z ponad 2000, hoteli co stanowi ponad 35% rynku opanowanego przez 10 największych grup hotelowych 27 krajów Unii Europejskiej.

Tablica 2.13

10 największych grup hotelowych (27 krajów EU)

Ranking 2008	Ranking 2007	Grupa	Hotele 2008	Hotele 2007	Pokoje 2008	Pokoje 2007	07/08
1	1	ACCOR	2 207	2 205	239 507	241 046	- 0,6%
2	3	IHG	541	505	82 123	77 721	5,7%
3	2	BEST WESTERN	1 201	1 215	79 205	80 318	-1,4%
4	5	GROUPE DU LOUVRE	844	823	58 411	56 339	3,7%
5	8	SOL MELIA	199	198	42 448	41 771	1,6%
6	7	NH HOTELES	298	270	41 270	38 466	7,3%
7	6	TUI	168	190	41 322	48 843	-15,4%
8	9	CARLSON/REZIDOR	207	195	39 079	37 271	4,9%
9	4	HILTON HOTELS	144	257	37 333	56 675	-34,1%

[9] Szerzej na ten temat w podrozdziale 2.2.2.1.

10	11	CHOICE INTERNATIONAL	369	390	35 411	32 243	3,4%
		Razem 10 grup	**6 178**	**6 188**	**696 149**	**710 693**	**-2,0%**

Źródło: http://hotelarze.pl/hot/ranking-hoteli-2008.php, 10.06.2009.

Wśród największych marek hoteli z krajów Unii Europejskiej na 3 i 4 miejscu w 2007 roku i na 3 i 7 miejscu w 2008 występuje pięć marek Grupy *Accor*, które są markami występującymi w Grupie Hotelowej Orbis: *Ibis*, *Novotel*, *Mercure, Etap,* Formuła 1 (tab. 2.14). Marki przyznawane hotelom trzygwiazdkowym, które stanowią przedmiot zainteresowania w niniejszej pracy to: *Novotel* i *Mercure*. Znajdują się one w pierwszej piątce dwudziestu największych marek hoteli dwudziestu siedmiu krajów Unii Europejskiej.

Tablica 2.14

20 największych marek hoteli (27 krajów EU)

Ranking 2008	Ranking 2007	Marka	Grupa	Hotele 2008	Pokoje 2008	08/07
1	1	BEST WESTERN	BEST WESTERN	1 201	79 205	-1,4%
2	2	IBIS	ACCOR	641	67 112	1,9%
3	3	MERCURE	ACCOR	536	61 406	0,7%
4	5	HOLIDAY INN	IHG	292	44 893	5,5%
5	4	NOVOTEL	ACCOR	252	40 244	-5,9%
6	6	HILTON	HILTON CORP.	137	36 162	2,8%
7	7	PREMIER INN	WHITBREAD	505	31 000	11,0%
8	8	NH HOTELS	NH	254	34 424	9,0%
9	9	ETAP HOTEL	ACCOR	365	34 090	8,4%
10	11	RADISSON	REZIDOR/CARLSON	118	25 362	2,6%
11	13	CAMPANILE	LOUVRE HOTELS	382	24 220	1,6%
12	12	FORMULE 1	ACCOR	315	23 289	-2,7%
13	16	TRAVELODGE	DUBAI INVEST. CAP.	331	22 375	17,4%
14	14	SCANDIC	SCANDIC	114	20 694	-0,5%
15	15	MARRIOTT	MARRIOTT	84	19 616	0,8%
16	17	HOLIDAY INN EXPRESS	IHG	178	18 818	9,9%
17	19	RAMADA HOTEL	WYNDHAM HOTELS	145	18 056	8,4%
18	10	RIU HOTELS	TUI	58	17 911	-19,1%
19	20	QUALITY INN	CHOICE HOTELS	145	16 998	-2,3%
20	24	PREMIERE CLASSE	LOUVRE HOTELS	219	15 614	3,0%

Źródło: http://hotelarze.pl/hot/ranking-hoteli-2008.php, 10.06.2009.

Analiza danych dotyczących podmiotów reprezentujących podaż wykazała, że na polskim rynku hotelowym działa zaledwie kilka sieci mających istotny udział w tym rynku. Niekwestionowanym liderem jednak, zarówno pod względem liczby

hoteli jak też liczby łóżek, jest Grupa Hotelowa Orbis. Z tego też względu Grupa ta będzie stanowiła przedmiot dalszych rozważań w tym rozdziale a także podmiot badań wykonanych dla potrzeb niniejszej rozprawy, których wyniki zaprezentowano w kolejnych rozdziałach.

2.2.2. Struktura największej grupy hotelowej w Polsce

2.2.2.1. Grupa Orbis

Zgodnie z informacjami publikowanymi przez Grupę Orbis jest ona największą grupą turystyczno – hotelową w Polsce oraz w Europie Środkowej. Z tego względu wybrane hotele tej Grupy stanowią podmiot badania.[10] Oferuje ona usługi w następujących branżach: hotelarskiej, biur podróży, organizatorów turystyki[11] (*touroperatorskiej*[12]), krajowej i międzynarodowej komunikacji autobusowej, wynajmu i leasingu samochodów oraz gier hazardowych. Na czele tej grupy stoi Orbis S.A.[13], która jest największą polską spółką hotelarską. Tworzy ona razem ze spółkami Hekon – Hotele Ekonomiczne SA Oraz UAB Hekon Grupę

[10] Przeprowadzenie badania w kilku wybranych hotelach określonej kategorii (w tym przypadku trzygwiazdkowych), zobligowanych do stosowania tych samych standardów, pozwoli na uogólnienie wyników na pozostałe obiekty hotelarskie tej kategorii Grupy Hotelowej Orbis. Stworzony w wyniku tych badań instrument pomiaru jakości usług hotelarskich w kontekście kształtowania relacji z klientami w ramach koncepcji marketingu relacji będzie stanowił przydatne narzędzie dla całej Grupy. Jego wykorzystanie pozwoli na ocenę jakości rzeczywiście postrzeganej przez klienta i na jej kształtowanie z punktu widzenia istotnych dla klienta czynników. Z ekonomicznego punktu widzenia przedsiębiorstwa hotelarskie unikną ponoszenia zbędnych nakładów na te czynniki (np. niektóre elementy materialne), które dla klienta są nieistotne lub których istotność jest niewielka. Pozwoli to na przesunięcie środków i położenie szczególnego nacisku na czynniki najistotniejsze. Przy podejmowaniu decyzji o podziale środków na podejmowanie działań w ramach poprawy poszczególnych czynników, oprócz ich istotności należy również brać pod uwagę powstałe luki (rozbieżności) pomiędzy jakością oczekiwaną a otrzymaną oraz minimalnym poziomem jakości akceptowalnym przez klienta. Należy się zatem skoncentrować na tych czynnikach, które są najistotniejsze dla klienta, w zakresie których wystąpiły największe rozbieżności. Stworzony instrument może być również stosowany przez inne obiekty hotelarskie tej kategorii nie należące do Grupy Orbis. Po wprowadzeniu pewnych modyfikacji istnieje również możliwość jego zastosowania w przedsiębiorstwach hotelarskich innych kategorii.

[11] Zgodnie z ustawą o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r. rozdział 2.

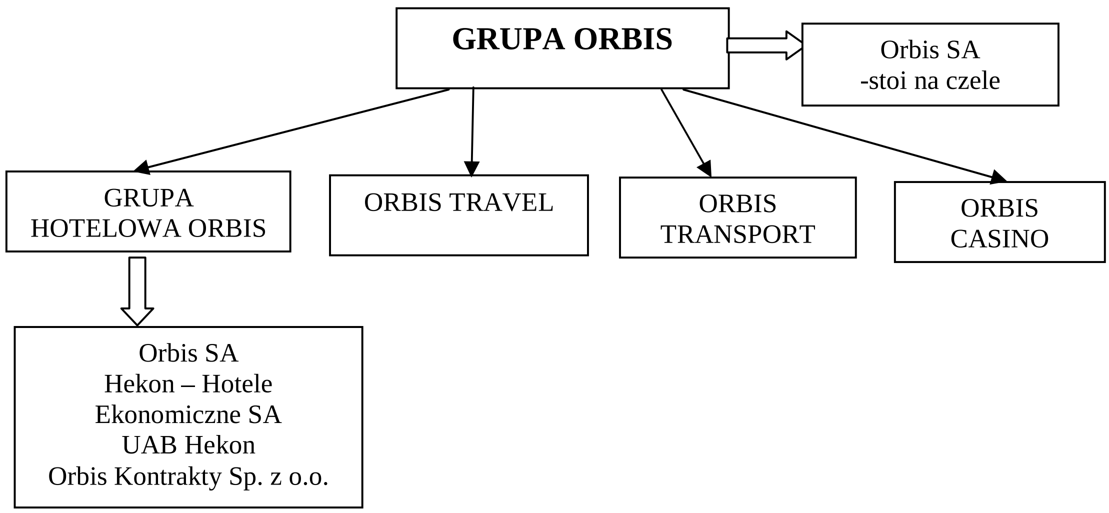
[12] *Touroperator* – (…) tworzy i promuje swój własny produkt turystyczny w postaci gotowego pakietu usług. (…)W polskiej ustawie z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz.U. 1997 Nr 133 poz. 884) touroperator określany jest mianem organizatora turystyki (art. 3 pkt. 5).” [http://pl.wikipedia.org/wiki/Touroperator, 28.02.2009].

[13] Spółka powstała w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego pod nazwą Państwowe Przedsiębiorstwo „Orbis”. Szersze informacje na temat zasad działania Orbis S.A. zawarte są w Statucie Spółki z dnia 11.10.2005 (załącznik 30). W dokumentach Spółki używany jest skrót S.A. i taki skrót będzie uzywany w źródłach podawanych w przypisach. W dalszej części pracy, ze względu na poprawność językową, będzie stosowany skrót SA.

Hotelową Orbis. W skład Grupy Orbis wchodzą, oprócz Grupy Hotelowej Orbis: spółka PBP Orbis, funkcjonująca na rynku pod marką handlową Orbis Travel[14], Orbis Transport[15] i Orbis Casino[16]. Powyższe powiązania zostały przedstawione na rysunku 2.13.

Rysunek 2.13

Struktura Grupy Orbis (stan na dzień 18.04.2007)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,7,14, 18.04.2007, http://www.orbis.pl/ir/pliki/raporty_pl/jednostkowe/r2006/biezace/RBJ_09_2006.pdf, 28.03.2007.

---

[14] „**PBP Orbis, znane na rynku jako Orbis Travel,** jest największym polskim biurem podróży o uniwersalnym profilu działalności. Biuro jest liderem w turystyce przyjazdowej oraz jednym z wiodących organizatorów zagranicznych i krajowych wyjazdów turystycznych. Orbis Travel jest również liderem na rynku sprzedaży biletów lotniczych. Biuro dysponuje rozbudowaną siecią sprzedaży obejmującą 41 własnych biur i ponad 1 500 agentów. Centrum Turystyki Wyjazdowej jest tour-operatorem, który przygotowuje ofertę wycieczek zagranicznych prezentowaną w katalogach ‘ Orbis Travel Świat Wakacji’ oraz ‘Travel Time’. W 2006 roku, po raz szósty z rzędu, Orbis Travel zajął pierwsze miejsce w plebiscycie na najbardziej godne zaufania biuro podróży organizowanym od pięciu lat przez *Reader's Digest*." [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,7,17, 04.04.2007].

[15] „**Orbis Transport** jest największym polskim przewoźnikiem w międzynarodowym, regularnym transporcie autokarowym do krajów europejskich, zajmuje także pozycję lidera na rynku wynajmu samochodów, działając pod marką Hertz Rent-a-Car oraz Hertz Lease. Sieć sprzedaży biletów międzynarodowej komunikacji autokarowej działa w Polsce i zagranicą. W 2004 roku Orbis Transport, poprzez zakup spółek PKS w Gdańsku i Tarnobrzegu zapoczątkował działalność na rynku krajowych przewozów pasażerskich. Grupa zarządza również jednym parkingiem wielopoziomowym w Warszawie oraz parkingami hotelowymi w 4 miastach w Polsce." [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,7,20, 04.04.2007].

[16] „**Orbis Casino** to operator 9 kasyn, w tym 8 zlokalizowanych w hotelach Orbis SA w Warszawie, Sopocie, Szczecinie, Katowicach, Krakowie, Gdańsku i Poznaniu. Kasyna i salony gier stanowią dodatkową atrakcję dla gości hotelowych i zainteresowanych grami hazardowymi". [http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/informacje_branza/orbis_broszura.pdf, 04.04.2007]. Liczba salonów gier według danych z marca 2007 roku wynosiła 3. [http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007].

W tablicy 2.15 ukazano zakres działalności poszczególnych spółek tworzących Grupę Orbis. Ukazano również strukturę udziałów Orbis SA w każdej z nich. Jak widać, Orbis SA jest jedynym lub większościowym udziałowcem w każdej z prezentowanych spółek.

Tablica 2.15

Zakres działalności spółek Grupy Orbis i struktura udziałów Orbis SA

GRUPA HOTELOWA ORBIS	ORBIS TRAVEL	ORBIS TRANSPORT
Orbis SA[17] **Hekon 100%** **UAB Hekon 100%**	**PBP Orbis 95.08%**	**Orbis Transport 98.30%**
Hotele	Turystyka przyjazdowa	Hertz Rent-a-Car
Orbis Kontrakty	Turystyka wyjazdowa	Hertz Lease
-	Sprzedaż biletów	Międzynarodowe linie autobusowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:
http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007

Według danych z roku 2006 sytuacja Grupy Orbis w zakresie liczby sprzedanych usług i obsłużonych klientów wyglądała następująco (tab. 2.16).

Tablica 2.16

Grupa Orbis w liczbach (dane za rok 2006 r.)

Dane liczbowe	Wielkość
2 077 227	pokojonocy sprzedanych w Grupie Hotelowej Orbis (-0,2 %)
52,5%	frekwencja w hotelach (+2,0 pp)
108,6 PLN	przychód na jeden dostępny pokój (RevPAR) (+12,3%)
1 176 000	osób skorzystało z usług Orbis Travel (+8,9%)
60 600	osób uczestniczyło w wyjazdach zagranicznych Orbis Travel (+17,0%)
79 300	cudzoziemców odwiedziło Polskę z Orbis Travel (-13,2,0%)
257 600	osób podróżowało zagranicę autokarami Orbis Transport (-10,5%)
18 046 000	km przejechały autokary Orbis Transport w międzynarodowym transporcie autokarowym (- 7,1%)
15 070	samochodów wynajętych w Hertz Rent-a-Car (+16,5%)
1 042	samochodów w działalności Hertz Lease (+142%)

Źródło: http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=4,0,14, 12.07.2007.

[17] Orbis SA ma 33% udziałów w Orbis Casino.

Dane przedstawione w powyższej tablicy ukazują skalę działania Grupy Orbis w 2006 roku. Największy wzrost był zauważalny w liczbie samochodów w działalności Hertz Lease (prawie 1,5 raza). Wzrost (ok. 17%) wystąpił zarówno w zakresie liczby osób uczestniczących w wyjazdach zagranicznych Orbis Travel jak i w ramach wynajmu samochodów w Hertz Rent-a-Car. Znacząco wzrósł (o ponad 12%) przychód na jeden dostępny pokój (RevPAR). Największy spadek natomiast odnotowano w ramach przyjazdów cudzoziemców do Polski z Orbis Travel (o ponad 13%). Dziesięcioprocentowy spadek odnotowano także w ramach liczby osób podróżujących autokarami Orbis Transport.

Tablica 2.17

Grupa Orbis w liczbach (dane za rok 2007 r.)

Dane liczbowe	Wielkość
2 175 343*	pokojonocy sprzedanych w Grupie Hotelowej Orbis (+4,72%)
55,1%*	frekwencja w hotelach (+2,6 pp)
122,1 PLN*	przychód na jeden dostępny pokój (RevPAR) (+12,43%)
1 128 000	osób skorzystało z usług Orbis Travel (-4,02%)
67 000	osób uczestniczyło w wyjazdach zagranicznych Orbis Travel (+10,5%)
79 000	cudzoziemców odwiedziło Polskę z Orbis Travel (-0,34%)
7 185 091	osób podróżowało zagranicę autokarami Orbis Transport (+0,80%)
33 779 026	km przejechały autokary Orbis Transport w międzynarodowym transporcie autokarowym (- 11,27%)
69 766	samochodów wynajętych w Hertz Rent-a-Car (+5,84%)
2 322	samochodów w działalności Hertz Lease (+21,00%)

* dane za 4 kwartały 2007

Źródło: Serwis relacji inwestorskich Grupy Orbis, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=4,0,14, 15.10.2008.

Jeśli chodzi o dane za rok 2007 (tab. 2.17) to największe wzrosty, w stosunku do roku poprzedniego, zaobserwowano kolejno według wielkości w odniesieniu do: liczby samochodów w działalności Hertz Lease (o 25%), przychodu na jeden dostępny pokój (RevPAR) oraz liczby osób uczestniczących w wyjazdach zagranicznych Orbis Travel. W każdym omawianym przypadku wzrost ten wynosił co najmniej 10%. Największe spadki wystąpiły w przypadku kilometrów przejechanych przez autokary Orbis Transport w międzynarodowym transporcie autokarowym (o ponad 10%) oraz wśród liczby osób, które skorzystały z usług Orbis Travel (ponad 4%).

Brak jest spójności danych zamieszczonych w trzech ostatnich pozycjach w tablicach 2.16 i 2.17. Rozbieżność danych może wynikać z faktu, że nie wszystkie z nich obejmują okres czterech kwartałów.

Tablica 2.18

Grupa Orbis w liczbach (dane za rok 2008 r.)

Dane liczbowe	Wielkość
2 072 287*	pokojonocy sprzedanych w Grupie Hotelowej Orbis (-4,74%)
53,60%	frekwencja w hotelach (-1,5pp)
124,5	przychód na jeden dostępny pokój (RevPAR) (+1,97%)
1 008 439	osób skorzystało z usług Orbis Travel (-10,60%)
88 781	osób uczestniczyło w wyjazdach zagranicznych Orbis Travel (+32,5%)
59 315	cudzoziemców odwiedziło Polskę z Orbis Travel (-24,92%)
4 075 698	osób podróżowało za granicę autokarami Orbis Transport (-43,28%)
27 706 277	km przejechały autokary Orbis Transport w międzynarodowym transporcie autokarowym (-17,98%)
66 969	liczba samochododni wynajętych w Hertz Rent-a-Car (-4,01%)

* dane za 4 kwartały 2008

Źródło: Serwis relacji inwestorskich Grupy Orbis, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=4,0,14, 19.07.2009.

Analizując dane Grupy Orbis za rok 2008 (tab. 2.18) obserwujemy spadek danych liczbowych w większości analizowanych obszarów prowadzonej przez Grupę działalności w stosunku do roku poprzedniego. Największe spadki odnotowano w:

- liczbie osób podróżujących zagranicę autokarami Orbis Transport (prawie o połowę),
- liczbie cudzoziemców, którzy odwiedzili Polskę z Orbis Travel (o ¼),
- liczbie przejechanych kilometrów przez autokary Orbis Transport w międzynarodowym transporcie autokarowym (prawie o 20%).

Jedynymi obszarami, w których odnotowano wzrosty w porównaniu z rokiem poprzednim, były:

- liczba osób uczestniczących w wyjazdach zagranicznych Orbis Travel (wzrost o 1/3),
- przychód na jeden dostępny pokój (wzrost o niecałe 2%).

Podsumowując rozważania o sytuacji w zakresie usług hotelarskich świadczonych przez Grupę Orbis w latach 2006-2008, w roku 2007 zaobserwowano poprawę w stosunku do roku 2006 zarówno w zakresie liczby sprzedanych pokojonocy, frekwencji w hotelach jak i przychodu przypadającego na jeden dostępny pokój. Natomiast sytuacja w 2008 roku uległa pogorszeniu w dwóch pierwszych wspomnianych obszarach.

Jak już wcześniej wspomniano, na czele Grupy Orbis stoi spółka Orbis[18] SA z siedzibą w Warszawie. Podstawę jej istnienia stanowiło Polskie Biuro Podróży Orbis powstałe w 1920 roku we Lwowie.[19] Po II wojnie światowej funkcjonowało ono jako przedsiębiorstwo państwowe mające monopol na prowadzenie hoteli o wyższym, jak na ówczesne warunki, standardzie i obsługę zagranicznego ruchu turystycznego. Część hotelowa Orbisu rozwinęła się w latach 1960-1980.[20] Pod koniec 1990 roku sieć hoteli Orbis liczyła 53 obiekty.[21] Przedsiębiorstwo Państwowe Orbis, na podstawie ustawy z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1990 r. nr 51 poz. 298 z późn. zm.), przekształcono w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Dnia 17 grudnia 1990 r. został sporządzony akt notarialny dotyczący przekształcenia[22]. Postanowienie o wpisaniu Orbis SA[23] do rejestru handlowego[24] zostało wydane przez Wydział XVI gospodarczy Sądu Rejonowego dla miasta stołecznego Warszawy dnia 9 stycznia 1991 roku. 28 czerwca 2001 roku przez XIX Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego Sądu Rejonowego miasta stołecznego Warszawy dokonał wpisu Orbis Spółki Akcyjnej do rejestru przedsiębiorców. [25]

---

[18] Jej nazwa pochodzi z języka łacińskiego i oznacza świat. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Orbis, 28.02.2007].

[19] Informacje na temat historii Polskiego Biura Podróży Orbis zamieszczono w załączniku 27.

[20] http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,15,,2, 28.03.2007.

[21] Tamże, 28.03.2007.

[22] Akt Notarialny nr Rep. A 1882/90. [Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2005 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/Ir/indem.php?s=11,18,210; 04.04.2007]; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2006 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007].

[23] Orbis Spółka Akcyjna jest zarejestrowana pod numerem KRS 000002622 w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy w Warszawie, aktualnie XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego. [Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2005 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/Ir/indem.php?s=11,18,210; 04.04.2007]; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2006 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007].

[24] RHB 25134. [Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2005 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/Ir/indem.php?s=11,18,210; 04.04.2007]; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2006 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007].

[25] Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2005 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/Ir/indem.php?s=11,18,210; 04.04.2007]; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2006 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007].

Dwie spółki córki, w których Orbis SA jest większościowym udziałowcem tj. „*Orbis Travel*" i „*Orbis Transport*" zostały wyodrębnione z dotychczasowej struktury w lipcu 1993 roku. Orbis SA jest notowany na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych od listopada 1997 roku. Obecnie akcje Orbis SA wchodzą w skład mWIG40[26]. W sierpniu 2000 r. nastąpił ostatni etap prywatyzacji i Orbis SA pozyskał partnera strategicznego – Grupę *Accor*.[27]

Orbis SA działa na podstawie Statutu[28], którego tekst jednolity został przyjęty przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Orbis Spółki Akcyjnej w dniu 10.02.2005 roku na podstawie Aktu Notarialnego Rep. A nr 612/2005[29].

W zakresie przedmiotu działalności spółki wyodrębnia się m.in.:

- „świadczenie usług hotelarskich i gastronomicznych wraz z usługami towarzyszącymi,
- organizację oraz obsługę krajowej i zagranicznej turystyki,
- koordynację, organizację i obsługę kongresów, zjazdów, sympozjów, konferencji, wystaw oraz innych imprez specjalistycznych wraz z imprezami towarzyszącymi,
- zarządzanie obcymi obiektami hotelowymi w ramach posiadanych systemów zarządzania,
- pośrednictwo w rezerwacji i sprzedaży dokumentów przewozowych przewoźników polskich i obcych, w komunikacji krajowej i zagranicznej oraz organizacja przewozu wszelkimi środkami transportu,

---

[26] mWIG40 – „indeks giełdowy średnich spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, który zastąpił po sesji w dniu 16 marca 2007 indeks MIDWIG.[1]W jego skład wchodzi stała liczba 40 spółek. Spółki do indeksu mWIG40 wybierane są na postawie tego samego rankingu, co do WIG20 i sWIG80 jako 40 kolejnych po 20 zakwalifikowanych do WIG20. Jest to indeks cenowy." [http://pl.wikipedia.org/wiki/MWIG40, 20.07.2007]. Indeks cenowy – „*Warsaw Stock Exchange Index* of *Mid-size Companies* Indeks cenowy notowany na rynku podstawowym. Liczony jest na podstawie wartości portfela akcji 40 spółek, które w rankingu Indeksu WIG20 znalazły się na najwyższych pozycjach, ale nie weszły do WIG20. Początkowy (bazowy) poziom indeksu z dnia 31 grudnia 1997 r. wyniósł 1000 punktów." [http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1521.htm, 20.07.2007].
„Wszystkie akcje Spółki, tj. 46 077 008 są zwykłe i zostały dopuszczone do obrotu giełdowego. Od 2002 roku Spółka wypłaca dywidendę." [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,28, 04.04.2007].

[27] http://pl.wikipedia.org/wiki/Orbis, 28.02.2007. Informacje na temat Grupy *Accor* zostaną przedstawione w podrozdziale 2.2.2.2.

[28] Pełna wersja Statutu jest zamieszczona na stronie: http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=17,0,186,2, 04.04.2007.

[29] Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2005 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/Ir/indem.php?s=11,18,210; 04.04.2007]; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2006 r., s. 3. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007].

- prowadzenie działalności transportowej wraz z wynajmem taboru, organizacja przewozu własnym taborem,
- prowadzenie działalności w zakresie handlu zagranicznego w szczególności związanego z przedmiotem przedsiębiorstwa Spółki,
- prowadzenie sprzedaży towarów i wyrobów krajowych oraz zagranicznych,
- prowadzenie działalności usługowo-gospodarczej w zakresie szkolenia, inwestycji i informatyki."[30]

Orbis SA jest członkiem IH&RA - Międzynarodowego Stowarzyszenia Hoteli i Restauracji oraz partnerem wielu polskich organizacji społecznych i gospodarczych.

Według danych na dzień 31 grudnia 2007 roku w ramach struktury Orbis SA funkcjonowały 42 hotele mieszczące się w 27 dużych miastach i miejscowościach wypoczynkowych w Polsce[31]. W stosunku do danych z 2006 roku liczba ta zmniejszyła się o pięć hoteli. Łączna zdolność eksploatacyjna wspomnianych obiektów wynosiła 8 396 pokoi, czyli o 721 mniej niż w roku wcześniejszym. Ten stan wynikał z zakończenia działalności pięciu hoteli: „Grand" w Warszawie oraz „Arkona" w Szczecinie (31 sierpnia 2007r.) a także „Petropol" w Płocku, „Kosmos" w Toruniu, „Vera" w Warszawie (30 listopada 2007r.).[32]

Hotele wchodzące w skład Orbis SA funkcjonują pod markami: *Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels* oraz *Holiday Inn* (rys. 2.14). Trzy z nich są markami *Accor*[33]. Ponad 50% udziału w strukturze marek mają marki *Novotel* i *Mercure*. Oprócz wspomnianych, Orbis SA zarządza dwoma hotelami: *Mercure* Fryderyk Chopin w Warszawie i *Sofitel* Wrocław. Jest także właścicielem trzech budynków hotelowych marki *Etap*.[34]

---

[30] Tamże, 9.05.2007.

[31] Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2007 rok, 17 kwietnia 2008, s. 6. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,216, 25.05.2008].

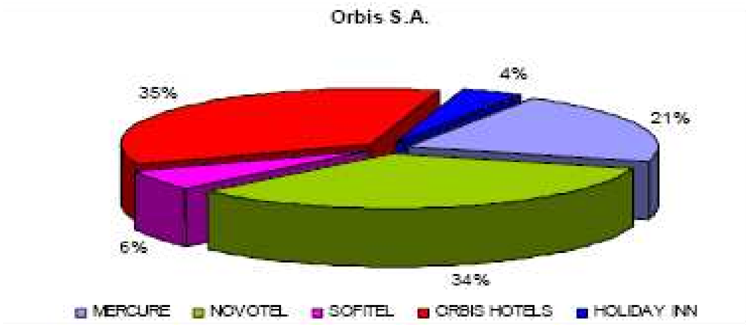
[32] Tamże, s. 6. W roku 2005 również zmniejszono liczbę hoteli w związku ze sprzedażą hotelu „Metropol" we Wrocławiu oraz likwidacją hotelu „Silesia" w Katowicach. [Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2006 rok, s. 5. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007].
Według danych za rok 2006 w posiadaniu Orbis S.A. znajdowało się 100% akcji spółki Hekon – Hotele Ekonomiczne. W sieci hoteli spółki Hekon znajdowało się 13 hoteli zlokalizowanych w siedmiu miastach w Polsce. Działały one pod markami: *Ibis* (8), *Etap* (3) i *Novotel* (2). Oprócz tego spółka zarządzała hotelem *Ibis* Stare Miasto w Warszawie. [*Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za rok 2007*, op. cit., s. 9].

[33] Szersze informacje na temat Grupy *Accor* i należących do niej marek zostaną przedstawione w podrozdziale 2.2.2.2.

[34] Operatorem budynków hotelowych marki *Etap* jest spółka zależna Hekon – Hotele Ekonomiczne S.A. [*Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za rok 2007*, op. cit., s. 6].

Rysunek 2.14

Struktura pokoi hotelowych hoteli należących do Orbis SA według marek



Źródło: *Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za rok 2007*, 17 kwietnia 2008, s. 7.

Zakres oferty hoteli Spółki jest szeroki. Obejmuje obsługę gastronomiczną, *Busisness Centra*, zaplecze konferencyjne, rekreacyjne oraz *spa*. Plasuje to sieć hotelową Orbis na pierwszym miejscu w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej.

Obecnie Orbis znajduje się w fazie wdrażania nowej strategii. Związane to jest z pozyskaniem w 2000 roku nowego partnera strategicznego – *Accor*. Wyrazem realizacji strategii ma być stworzenie organizacji o silnym wizerunku i mocnej pozycji na rynku. Graficznym symbolem nowego oblicza przedsiębiorstwa oraz jakości jego usług, jest nowe logo korporacyjne (rys. 2.15). Symbolika nowego logo oznacza:[35]

- dotychczasowa nazwa: przywiązanie do osiemdziesięciopięcioletniej tradycji,
- inny kształt liter: nowoczesność, dynamizm i otwartość,
- nowy emblemat, uśmiech: pozytywne nastawienie do klientów i profesjonalizm,
- czerwony kolor: ciepło i aktywność.

[35] http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,189, 28.03.2007.

Rysunek 2.15

Nowe logo korporacyjne firmy Orbis

Źródło: http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,189, 28.03.2007.

Wspomniana symbolika utrzymana jest jako logo każdej ze spółek należących do Grupy Orbis.

Omawiając zagadnienia związane z Grupą Orbis warto przyjrzeć się akcjonariatowi Orbis SA, który tej Grupie przewodzi.

Tablica 2.19

Skład akcjonariatu Orbis SA

(udziałowcy Spółki na dzień 31 grudnia 2006 roku)

Nazwa udziałowca	Udział w kapitale zakładowym (%)
Accor S.A. (w tym spółki zależne Accor S.A. - Societe d'Exploitation HOTEK POLSKA Sp. z o.o. - 4,99%)	40,57
BZ WBK AIB Asset Management S.A. - klienci objęci umowami o zarządzanie, fundusze inwestycyjne BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	16,33
ING Nationale-Nederlanden Polska Otwarty Fundusz Emerytalny	5,89
Commercial Union OFE BPH CU WBK	5,08

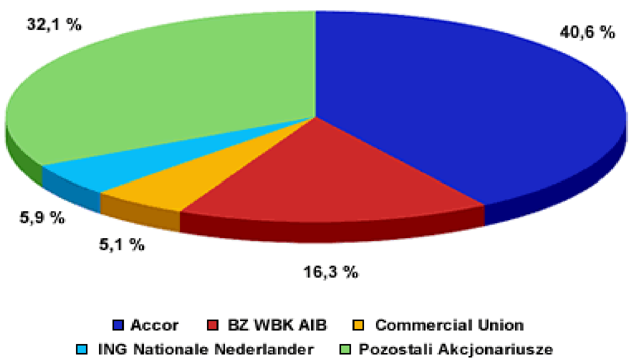
Źródło: Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2006 rok, 27 kwietnia 2007, s. 6.

Na dzień 31 grudnia 2006 roku Orbis SA znajdowało się w rękach czterech dużych akcjonariuszy (rys. 2.16, tab. 2.19). Największy z nich, wspomniany *Accor*, ma większościowe udziały w Spółce. Drugi co do wielkości udziałowiec to BZ WBK AIB. Prawie ⅓ udziałów znajduje się w posiadaniu drobnych akcjonariuszy.

Rysunek 2.16

Akcjonariat Orbis SA

(stan na dzień 31 grudnia 2006 roku)



Źródło: http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,68, 28.03.2007.

W roku 2007 sytuacja odnośnie akcjonariatu Orbis SA uległa zmianie. W „rękach” *Accor* znajdowało się prawie 50% udziałów (tab. 2.20). Drugi co do wielkości udziałowiec BZ WBK AIB zwiększył posiadane przez siebie udziały o ponad 12%. Udziały Commercial Union pozostały bez zmian. Nastąpiła zmiana jednego udziałowca z ING Nationale-Nederlanden na Pionieer Pekao Investment Management SA.

Tablica 2.20

Skład akcjonariatu Orbis SA

(udziałowcy Spółki na dzień 31 grudnia 2007 roku)

Nazwa udziałowca	Udział w kapitale zakładowym (%)
Accor SA (w tym spółki zależne Accor SA - Societe d'Exploitation HOTEK POLSKA Sp. z o.o. - 4,99%)	45,48
BZ WBK AIB Asset Management SA - klienci objęci umowami o zarządzanie, fundusze inwestycyjne BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA	18,36
Commercial Union OFE BPH CU WBK	5,08
Pionieer Pekao Investment Management SA (PPIM) – wszyscy klienci (w zakresie portfeli zarządzanych przez PPIM)	5,06

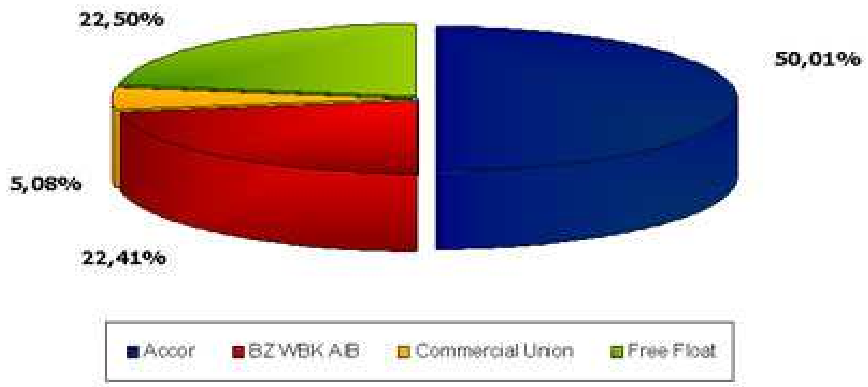
Źródło: Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2007 rok, 17 kwietnia 2008, s. 7.

Rysunek 2.17 ukazuje stan w zakresie struktury udziałów w Orbis SA na koniec 2007 roku. *Accor* posiadał już ponad połowę udziałów, natomiast BZ WBK AIB i CU ponad 1/5. Ponad 20% udziałów znajdowało się w rękach akcjonariatu rozproszonego[36].

Rysunek 2.17

Akcjonariat Orbis SA

(stan na dzień 31 grudnia 2007 roku)



Źródło: http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,68, 02.12.2008.

W kolejnym podrozdziale zostanie przedstawiony główny udziałowiec Orbis SA – *Accor*.

2.2.2.2. Grupa *Accor*

Groupe Accor powstała w 1967 roku[37]. Swoją działalność zaczęła otwierając hotel *Novotel* w Lille. Pod marką[38] *Novotel* SIEH zbudowała, głównie w krajach

---

[36] Drobnych udziałowców. Na dzień 24.08.2009 skład akcjonariatu Orbis SA był następujący: Accor SA (50,01%), BZ WBK AIB Basset Management SA (25,17%), Avila OFE (10,14%), Wolny obrót (14,68%). [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,68, 24.08.2009].

[37] Najważniejsze daty z historii Grupy *Accor* zostały zamieszczone w załączniku 32.

[38] Marka – „(…) stanowi wyróżniającą nazwę i/lub symbol (logo, znak towarowy, wzór opakowania, wygląd produktu), których celem jest identyfikacja i indywidualizacja produktów danego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw w przypadku współdziałania gospodarczego. Tworzy swoisty image w umysłach klientów, odpowiednio skonstruowana i wypromowana stanowi odpowiedź na potrzeby klientów. Może być oparta na wysokiej jakości produktu/usługi, może również bazować na wykreowanej pozycji rynkowej." [M. Brojak-Trzaskowska, *Proces kreacji marki jako element identyfikacji i indywidualizacji przedsiębiorstwa*, [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marka – trendy i kierunki rozwoju, red. Nauk. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 510, Ekonomiczne Problemy usług nr 25, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 178].

europejskich i Afryce, sieć hoteli *Novotel* a w latach 1974 i 1976 odpowiednio sieć *Ibis* i *Mercure*.[39]

Rysunek 2.18

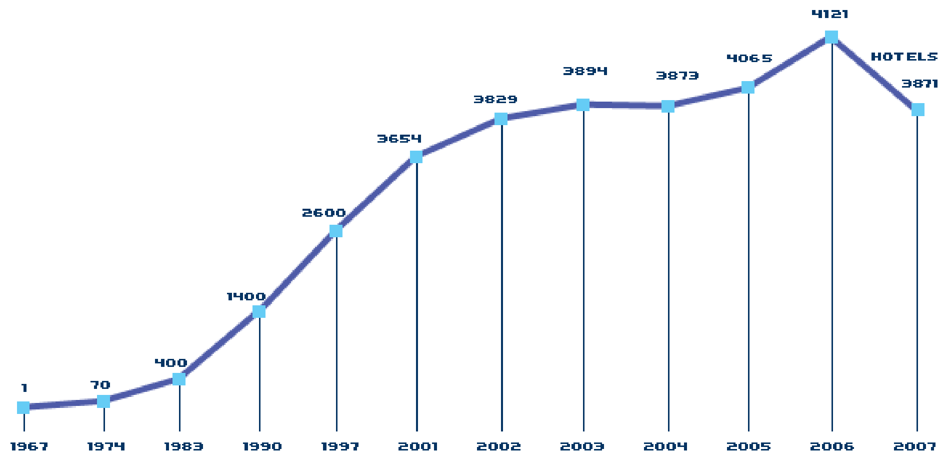
Logo Grupy *Accor*

Źródło: http://www.accor.com/gb/groupe/accueil.asp, 21.03.2007.

Pod koniec lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku *Accor*, jako przedsiębiorstwo[40] posiadające 210 hoteli, rozpoczęło również działalność gastronomiczną. Wykupienie udziałów w 1980 roku w przedsiębiorstwie *Jacques Borel International (JBI)* i kilka innych przedsięwzięć pozwoliły na przejęcie kontroli nad siecią *Sofitel*. W 1982 roku miało miejsce przejęcie *JBI* a w roku 1983 firma zmieniła nazwę na *Accor*. W roku 1985 powstała koncepcja taniego hotelu *Formule 1* a pięć lat później *Accor* przejął amerykańską sieć *Motel 6*.[41]

Rysunek 2.19

Ekspansja hoteli sieci *Accor*



Źródło: http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 03.12.2008.

[39] Szczegółowe informacje na temat historii Grupy *Accor* zamieszczono w załączniku 32.
[40] W dalszej części rozdziału będą używane zamiennie terminy przedsiębiorstwo i firma. Będą one traktowane jako synonimy.
[41] Szczegółowe informacje na temat historii Grupy *Accor* zamieszczono w załączniku 32.

Do sieci *Accor*, według danych na styczeń 2008 roku, należało 3 871 hoteli (rys. 2.19). Liczba ta uległa spadkowi w porównaniu do roku poprzedniego. Jest to drugi i największy ze spadków obserwowanych w czterdziestoletniej historii firmy.

Marki wykorzystywane przez Grupę *Accor* przedstawia rys. 2.20.

Rysunek 2.20

Struktura marek hoteli Grupy *Accor*



Źródło: http://www.accor.com/gb/upload/pdf/en_bref/Profil_Accor_GB.pdf, 07.03.2007.

Sieć *Accor*, według danych z marca 2007 roku, obejmowała ponad 4000 hoteli. Wśród nich znajdowały się obiekty wszystkich kategorii. Przedstawione na rys. 2.20 marki zostały zaprezentowane w następującym układzie: od klasy ekonomicznej – na dole piramidy – do klasy luksusowej, w wierzchołku piramidy. Każdy poziom piramidy, począwszy od jej podstawy, prezentuje marki hoteli coraz wyższych kategorii. Poziom najniższy (ang. *budget*) stanowią trzy marki: *Etap, Formuła 1 oraz Motel 6*. Kolejny poziom ekonomiczny (ang. *economy*) marki *Ibis* i *Red Roof Inn*. Klasę średnią (ang. *midscale & upscale*): *Mercure*, *Novotel* oraz *Suitehotel*. Najwyższą klasę hoteli luksusowych (ang. *upper upscale*) prezentują obiekty marki *Sofitel*. Najwięcej obiektów funkcjonowało pod markami *Motel 6*[42], *Mercure* i *Grand Mercure* oraz *Ibis*.

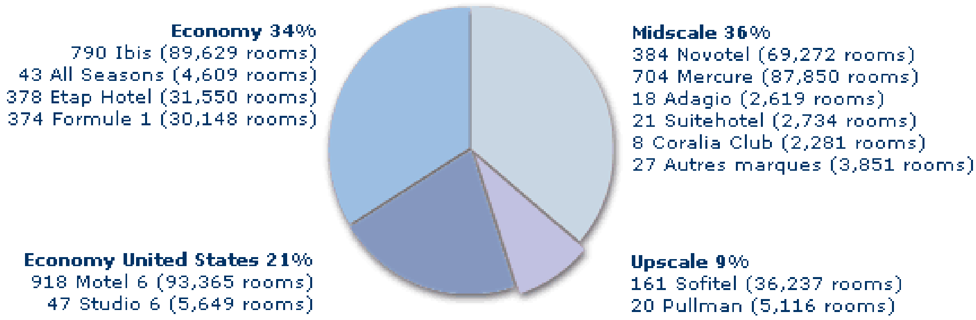
Jeśli chodzi o strukturę tych obiektów w ujęciu globalnym przedstawia się ona następująco (rys. 2.21). Według danych z czerwca 2008 roku ponad połowę tych

[42] Marka ta w Polsce nie występuje.

obiektów stanowiły hotele klasy ekonomicznej (*budżet* + *economy*). Hotele klasy średniej stanowiły ponad ⅓ wszystkich obiektów hotelarskich reprezentujących marki *Accor*, natomiast hotele najwyższej klasy niecałe 10%.

Rysunek 2.21

Struktura marek hoteli Grupy *Accor* (stan na 30.06.2008)



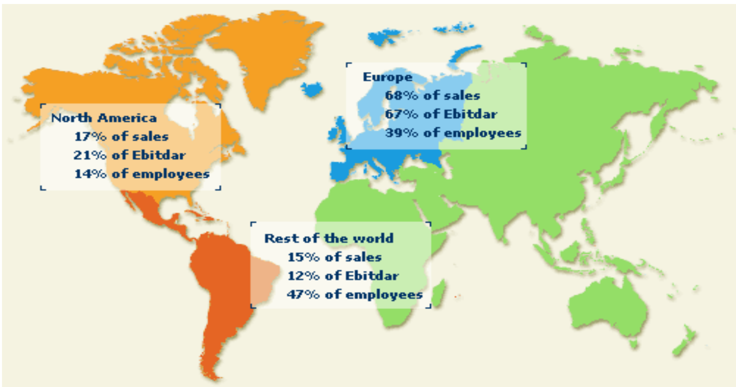
Źródło: http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 03.12.2008.

Accor jest uznawany za jedyną z międzynarodowych sieci hoteli mających tak szeroką ofertę kierowaną do wszystkich segmentów rynku[43].

Rysunek 2.22

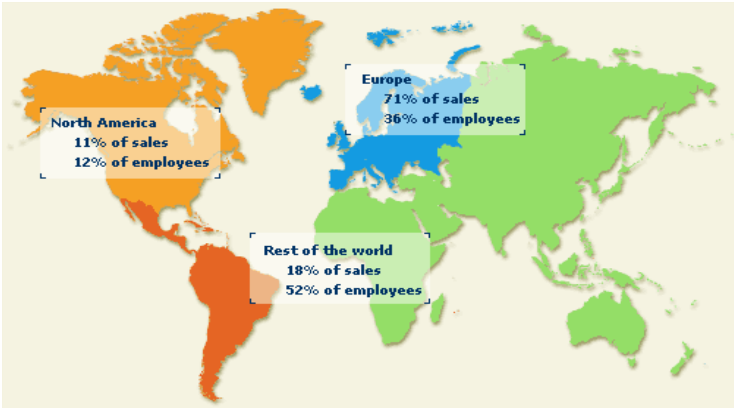
Grupa *Accor* w ujęciu globalnym w latach 2006 i 2007

A. rok 2006



[43] http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 03.12.2008.

B. rok 2007



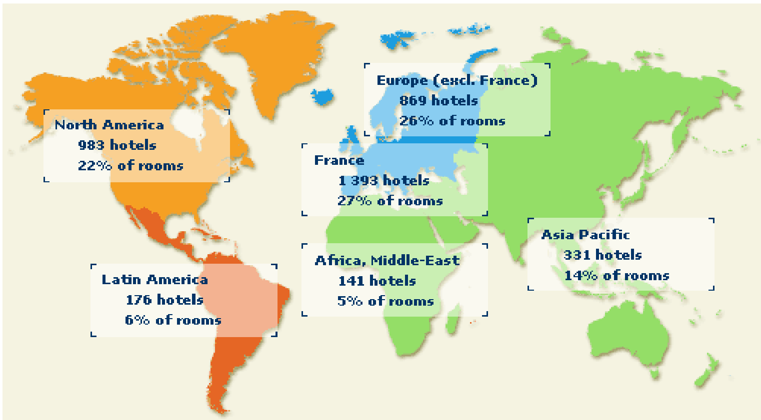
Źródło: http://www.accor.com/gb/groupe/accor_monde/carte.asp, 19.04.2007; http://www.accor.com/gb/groupe/accor_monde/carte.asp, 03.12.2008.

Jak widać na rysunku 2.22 prawie 70% sprzedaży w roku 2006 koncentrowało się na rynku europejskim. Rynek północnoamerykański generował niecałe 20%. Pozostała sprzedaż przypadała na resztę świata. Porównując te dane do następnego roku, obserwujemy wzrost sprzedaży z wyjątkiem Ameryki Północnej. Rynek europejski stanowi już ponad 70% sprzedaży i można się spodziewać dalszego wzrostu.

Jeśli chodzi o strukturę liczebnościową hoteli w układzie globalnym, to przedstawia się ona następująco (rys. 2.23). Największą koncentrację hoteli *Accor* obserwujemy we Francji (prawie ¼ wszystkich obiektów na świecie).

Rysunek 2.23

Struktura liczebnościowa hoteli *Accor* w ujęciu geograficznym (stan na 30.06.2008)



Źródło: http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#,03.2008.

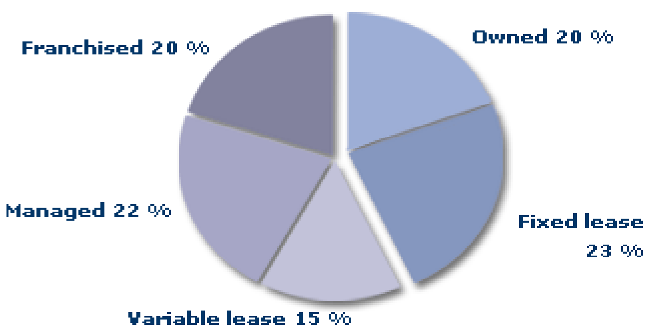
Ponad połowa hoteli *Accor* znajduje się w Europie. W Ameryce Północnej jest zlokalizowanych prawie 25% hoteli tej Grupy. Pozostałe 25% przypada kolejno na: Azję i Pacyfik, Amerykę Łacińską oraz Afrykę i Środkowy Wschód. Jak widać, hotele *Accor* są zlokalizowane w najbardziej atrakcyjnych miejscach na świecie.

Warto się przyjrzeć, jak wobec takiego rozmieszczenia geograficznego przedstawia się struktura własnościowa hoteli (rys. 2.24). Najczęstszą formą własności hoteli jest leasing[44]. Ponad ⅓ hoteli opiera swoją działalność na tej formie własności. Ponad 20% jest zarządzane przez tę Grupę. Pozostałe są własnością *Accoru* lub znajdują się we franczyzie[45].

Rysunek 2.24

Struktura własnościowa hoteli *Accor* w ujęciu globalnym

(stan na dzień 06.12.2008)



Źródło: http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 03.12.2008.

Dnia 26 lipca 2000 roku została podpisana umowa franchisingowa polskiej sieci hotelowej Orbis z Accor Polska Sp. z o.o. Zgodnie z tą umową, grupa *Accor* jest głównym inwestorem; partnerem strategicznym.[46] Na podstawie tej umowy hotele Orbis mogą używać następujących znaków: *Sofitel*, *Mercure*, *Novotel* oraz

---

[44] Leasing - jest to umowny stosunek cywilno – prawny. W ramach umowy leasingowej leasingodawca (strona finansująca) przekazuje laesingobiorcy (stronie korzystającej) prawo do korzystania z określonej w umowie rzeczy na ustalony okres. Wiąże się to z ponoszeniem przez leasingobiorcę na rzecz leasingodawcy opłat leasingowych w ustalonym systemie ratalnym. [Opracowanie własne na podstawie: http://pl.wikipedia.org/wiki/Leasing, 24.08.2009].

[45] „Franczyza (ang. *franchising*) - system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami - franczyzodawcą (FD) i jego indywidualnymi franczyzobiorcami (FB). Franchising zakłada też przepływ know-how od FD do FB przez cały czas obowiązywania umowy franczyzowej." [http://pl.wikipedia.org/wiki/Franczyza, 10.12.2008].

[46] http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/informacje_branza/orbis_broszura.pdf, 04.04.2007.

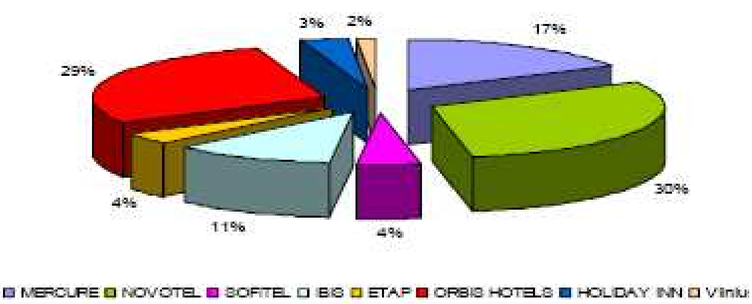
Ibis i *Etap*.[47] Mają również prawo do stosowania związanych z nimi symboli oraz znaków słowno – graficznych. Znaki te są udostępniane *Accor* Polska przez *Accor* SA. Zgodnie z postanowieniami tej umowy hotele Orbis mogą korzystać z *know – how* dla danego hotelu w ramach sieci *Accor*.

2.2.2.3. Grupa Hotelowa Orbis i jej marki

Grupa Hotelowa Orbis jest największą siecią hoteli w Polsce i w Europie Środkowej. Tworzą ją Spółki: „Orbis" S.A., Hekon – Hotele Ekonomiczne S.A., UAB Hekon, Orbis Kontrakty Sp. z o.o.[48] Hotele tej sieci są zlokalizowane w trzydziestu miastach[49]. W roku 2006 64 obiekty (w tym 60 własnych i 4 w zarządzaniu)[50], oferowały prawie dwanaście tysięcy pokoi[51]. Według danych z 31 grudnia 2007 roku liczba hoteli zmniejszyła się do 63 z czego 3 stanowiły obiekty zarządzane[52] a jeden z hoteli jest zlokalizowany na Litwie. Ten stan utrzymał się również w 2008 roku[53].

Rysunek 2.25

Struktura pokoi hotelowych Grupy Hotelowej Orbis według marek



Źródło: *Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za rok 2007,* 17 kwietnia 2008, s. 7.

---

[47] Tamże, s. 3.
[48] Raport bieżący nr 9/2006, http://www.orbis.pl/ir/pliki/raporty_pl/jednostkowe/r2006/biezace/RBJ_09_2006.pdf
[49] Jeden z hoteli zlokalizowany jest na Litwie. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5_7_49, 28.02.2008]. Por. załącznik 5.
[50] Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2006 rok, s. 5. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007].
[51] Według danych z marca 2007 liczba pokoi w hotelach Grupy Hotelowej Orbis wynosiła 11.900. [http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007].
[52] Sofitel Wrocław, Mercure Fryderyk Chopin oraz Ibis Stare Miasto w Warszawie. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5_7_49, 28.02.2007].
[53] Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2008 rok, s. 4. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,218, 24.08.2009].

Większość hoteli (rys. 2.25) działa pod markami *Accor*: *Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis* i *Etap*. Inne marki, pod którymi funkcjonują hotele Grupy Hotelowej Orbis to *Orbis Hotels* oraz *Holiday Inn*. Wśród nich znajdują się hotele wszystkich kategorii (tab. 2.21). Dominujący udział w strukturze pokoi w hotelach należących do tej Grupy stanowią marki *Novotel* oraz *Orbis Hotels*. Z marek *Accor* największy udział (prawie 50%) mają wspomniane *Novotel* oraz *Mercure* (rys. 2.25).

Tablica 2.21

Liczba i struktura hoteli Grupy Hotelowej Orbis

(stan na dzień 16 grudnia 2008 roku)

Marki Grupy Hotelowej Orbis	Hotele
SOFITEL ACCOR HOTELS & RESORTS	1. Sofitel Grand Sopot 2. Sofitel Victoria Warszawa 3. Sofitel Wrocław
NOVOTEL ACCOR hotels	4. Novotel Gdańsk Marina 5. Novotel Gdańsk Centrum 6. Novotel Olsztyn 7. Novotel Szczecin 8. Novotel Poznań Centrum 9. Novotel Poznań Malta 10. Novotel Warszawa Centrum 11. Novotel Warszawa Airport 12. Novotel Wrocław 13. Novotel Katowice Centrum 14. Novotel Kraków Centrum 15. Novotel Kraków Bronowice 16. Novotel Vilnius
Mercure Accor hotels	17. Mercure Hevelius Gdańsk 18. Mercure Mrongovia Resort & Spa 19. Mercure Helios Toruń 20. Mercure Poznań 21. Mercure F. Chopin Warszawa 22. Mercure Grand 23. Mercure Unia Lublin 24. Mercure Panorama Wrocław 25. Mercure Jelenia Góra 26. Mercure Opole 27. Mercure Patria Częstochowa 28. Mercure Kasprowy Zakopane
ibis ACCOR hotels	29. Ibis Poznań Centrum 30. Ibis Warszawa Centrum 31. Ibis Warszawa Ostrobramska 32. Ibis Warszawa Stare Miasto 33. Ibis Częstochowa 34. Ibis Szczecin Centrum 35. Ibis Łódź Centrum 36. Ibis Katowice- Zabrze 37. Ibis Kraków Centrum
	38. Orbis Posejdon Gdańsk 39. Orbis Gdynia 40. Orbis Solny Kołobrzeg 41. Orbis Neptun Szczecin 42. Orbis Polonez Poznań 43. Orbis Polan Zielona Góra

ORBIS HOTELS	44. Orbis Prosna Kalisz 45. Orbis Grand Łódź 46. Orbis Wrocław 47. Motel Orbis Wrocław 48. Orbis Skalny Karpacz 49. Orbis Zamojski Zamość 50. Orbis Aria Sosnowiec 51. Orbis Francuski Kraków 52. Orbis Cracovia Kraków 53. Orbis Halny Cieszyn 54. Orbis Magura Bielsko Biała 55. Orbis Beskid Nowy Sącz 56. Orbis Giewont Zakopane
Etap ACCOR hotels	57. Etap Hotel Warszawa Centrum 58. Etap Hotel Częstochowa 59. Etap Hotel Szczecin 60. Etap Hotel Katowice Centrum 61. Etap Hotel Kraków Bronowice 62. Etap Hotel Wrocław Południe
Holiday Inn WARSAW	63. Holiday Inn Warszawa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:
http://www.orbis.pl/?s=0,0,65&j=1&m=21; http://www.orbis.pl/?s=0,0,76&j=1&m=25; http://www.orbis.pl/?s=0,0,81&j=1&m=27; http://www.orbis.pl/?s=0,0,20&j=1&m=5; http://www.orbis.pl/?s=0,0,54&j=1&m=17; http://www.orbis.pl/?s=0,0,62&j=1&m=20; http://www.orbis.pl/?s=0,0,34&j=1&m=10; http://www.orbis.pl/?s=0,0,40&j=1&m=12; http://www.orbis.pl/?s=0,0,49&j=1&m=15; http://www.orbis.pl/?s=0,0,73&j=1&m=24; http://www.orbis.pl/?s=0,0,43&j=1&m=13; http://www.orbis.pl/?s=0,0,25&j=1&m=7; http://www.orbis.pl/?s=0,0,57&j=1&m=18; http://www.orbis.pl/?s=0,0,17&j=1&m=4; http://www.orbis.pl/?s=0,0,84&j=1&m=28; http://www.orbis.pl/?s=0,0,46&j=1&m=14; http://www.orbis.pl/?s=0,0,96&j=1&m=32; http://www.orbis.pl/?s=0,0,23&j=1&m=6; http://www.orbis.pl/?s=0,0,37&j=1&m=11; http://www.orbis.pl/?s=0,0,11&j=1&m=2; http://www.orbis.pl/?s=0,0,59&j=1&m=19; http://www.orbis.pl/?s=0,0,90&j=1&m=30; http://www.orbis.pl/?s=0,0,28&j=1&m=8; http://www.orbis.pl/?s=0,0,31&j=1&m=9; http://www.orbis.pl/?s=0,0,87&j=1&m=29; http://www.orbis.pl/?s=0,0,68&j=1&m=22; http://www.orbis.pl/?s=0,0,14&j=1&m=3; http://www.orbis.pl/?s=0,0,8&j=1&m=1; http://www.orbis.pl/?s=0,0,51&j=1&m=16; 01.03.2007 i 16.12.2008.

Porównując liczbę hoteli według stanu z marca 2007 roku do stanu z grudnia 2008 roku, widać spadek liczby hoteli marki *Orbis Hotels*. Liczba tych obiektów zmniejszyła się o 8[54]. Jest to działanie zgodne z realizowaną przez Grupę Hotelową Orbis strategią[55].

Według stanu za lata 2006-2008 (rys. 2.26), większość hoteli (prawie 90%) należących do Grupy Hotelowej Orbis stanowiły hotele będące własnością Grupy.

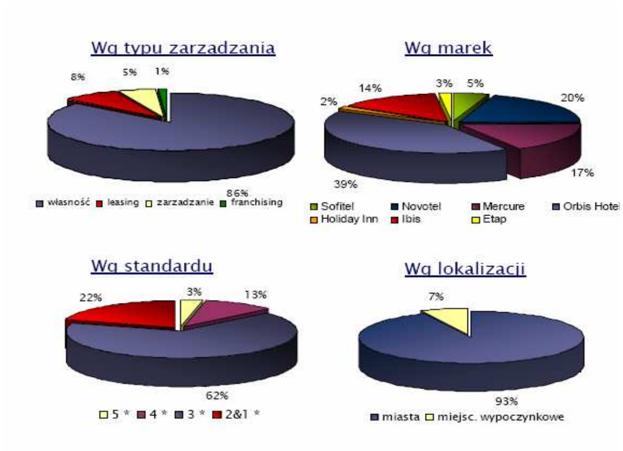
[54] Zlikwidowano takie hotele jak: Orbis Kosmos Toruń, Orbis Grand Warszawa, Orbis Vera Warszawa, Orbis Monopol Wrocław, Orbis Arkona Szczecin, Orbis Pod Orłem Bydgoszcz, Orbis Petropol Płock, Orbis Silesia Katowice. [Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie: http://www.orbis.pl/ w dniach 01.03.2007 i 16.12.2008].
[55] Główne założenia tej strategii zostaną omówione w dalszej części niniejszego podrozdziału.

Wśród marek w latach 2006-2007 dominowała marka Orbis (prawie 40% w roku 2006 i prawie 30% w roku kolejnym). Liczba hoteli tej marki ulega dynamicznemu zmniejszaniu zgodnie z założeniami zapisanymi w strategii. Na koniec roku 2008 już tylko 24% hoteli Grupy prezentowało markę Orbis. Drugie i trzecie miejsce zajmowały kolejno marki *Novotel* i *Mercure*[56]. W roku 2008 marka *Novotel* zdominowała już „pakiet” marek Grupy Hotelowej Orbis (28%). Ponad 60% stanowiły hotele trzygwiazdkowe (rys. 2.26). W roku 2008 liczba obiektów tej kategorii zmniejszyła się o ponad 10% co było związane z uzyskiwaniem przez te obiekty kategorii czterogwiazdkowej. Pomimo tych zmian, wciąż połowa z tych obiektów reprezentuje kategorię trzygwiazdkową. Z tego też względu do badania wytypowano obiekty tej kategorii. Około 90% wszystkich hoteli Grupy Hotelowej Orbis zlokalizowanych jest w miastach.

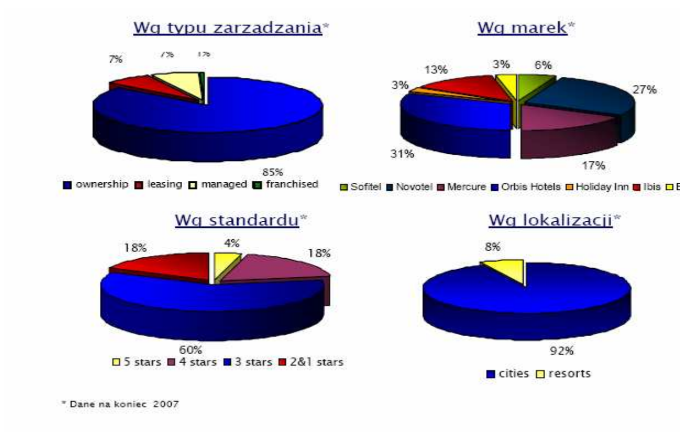
Rysunek 2.26

Grupa Hotelowa Orbis – podział hoteli według liczby pokoi

A. 2006



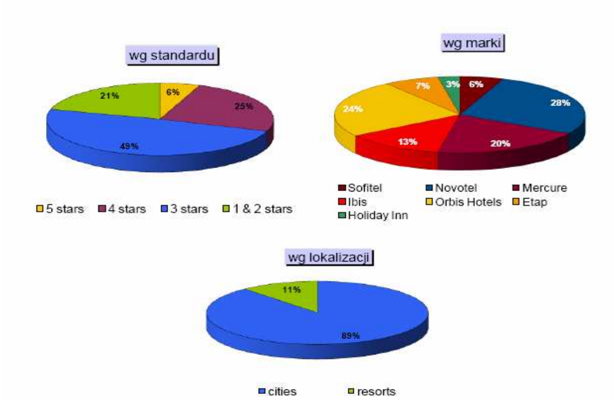
B. 2007



---

[56] Wybrane hotele tych dwóch marek objęto badaniem.

C. 2008



Źródło: http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007; http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2008.pdf; http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/Maj_2009.pdf, 17.07.2009.

W marcu 2005 roku Zarząd Spółki Orbis SA przedstawił nową Strategię Grupy Hotelowej Orbis na lata 2005-2009. W maju 2006 roku Rada Nadzorcza Orbis SA zaakceptowała aktualizację Strategii Rozwoju Grupy Hotelowej Orbis na lata 2006-2010.[57] Zgodnie z założeniami Strategii Rozwoju Grupy Hotelowej Orbis na lata 2006-2010[58] do roku 2010 liczba hoteli ma wzrosnąć do 83[59]. Mają one dysponować około 13 tysiącami pokoi.[60] W ramach głównych celów strategii wyznaczono:[61]

- znaczący rozwój hoteli ekonomicznych (wprowadzenie marki *Etap*[62] oraz kontynuację rozwoju marki *Ibis*)[63],
- restrukturyzację oraz lepsze pozycjonowanie istniejącej bazy hotelowej (w tym możliwość korzystnej sprzedaży aktywów),

[57] Załącznik do Uchwały nr 79/VI/2007 Rady Nadzorczej „Orbis" S.A. z dnia 1 czerwca 2007r., s. 3. [www.orbis.pl/ir/index.php?s=12,0,50,1146, 18.07.2007]. Informacje te zostały opublikowane w raportach bieżących Spółki nr 10/2005 i 9/2006.
[58] http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007.
[59] Tamże, s. 9.
[60] http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/informacje_branza/orbis_broszura.pdf, 04.04.2007. Dokładna liczba pokoi ma wynosić 13600. [http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007].
[61] Tamże, 04.04.2007.
[62] Na dzień 04.04.2007 otwarto w Polsce 3 hotele marki Etap. Na koniec 2008 roku liczba ta wzrosła do sześciu. [http://www.orbis.pl/pl/etap/hotele, 16.12.2008].
[63] Planowane jest lepsze wykorzystanie działek Orbis S.A. pod budowę nowych hoteli. [Publiczne prezentacje inwestorskie – marzec 2007, http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007].

- modernizację wybranych hoteli Orbisu na docelowe marki *Grupy Accor*.

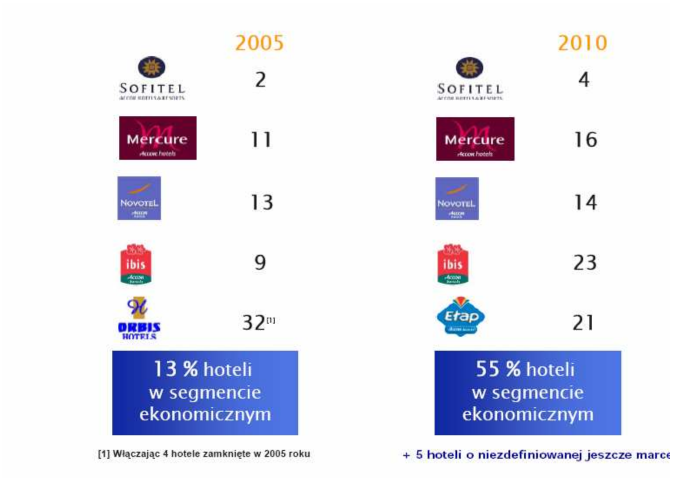
W efekcie tych zmian, segment hoteli ekonomicznych (jedno- i dwugwiazdkowych) ma stanowić ok. 55% hoteli omawianej Grupy.[64] Słowo i znak Orbis pozostaje w dalszym ciągu w nazwie i logo Grupy.

Docelowa struktura Grupy Hotelowej - zgodnie z założeniami strategii na lata 2006-2010 - ma wyglądać następująco (rys. 2.27).

Rysunek 2.27

Docelowa struktura Grupy Hotelowej

według założeń Strategii na lata 2006-2010



Źródło: http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007

Dodatkowo ma powstać pięć hoteli o niezdefiniowanej jeszcze marce. Badane trzygwiazdkowe hotele marek *Novotel* i *Mercure* stanowić będą drugi co do wielkości - po hotelach marek *Ibis* i *Etap* - segment Grupy Hotelowej Orbis. Jak można zauważyć w 2010 roku przestanie istnieć marka *Orbis Hotels*, pod którą w 2005 roku działały na rynku 32 hotele.

Łączna liczba osób zatrudnionych w hotelach według danych z 2007 roku wynosiła około czterech tysięcy pięciuset osób.[65]

Założenia dotyczące omówionej strategii zostały w pewnym zakresie zmodyfikowane na posiedzeniu Zarządu i Rady Nadzorczej w dniu 1 czerwca 2007 roku. Zatwierdzono Zaktualizowaną Strategię Rozwoju i Modernizacji Grupy Hotelowej Orbis na lata 2007-2011. Kierunki rozwoju przyjęte w poprzednich

---

[64] Orbis broszura korporacyjna 2007.
[http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/informacje_branza/orbis_broszura.pdf, 04.04.2007].
Rozmieszczenie planowanych hoteli Ibis i Etap prezentuje załącznik 31.
[65] http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007.

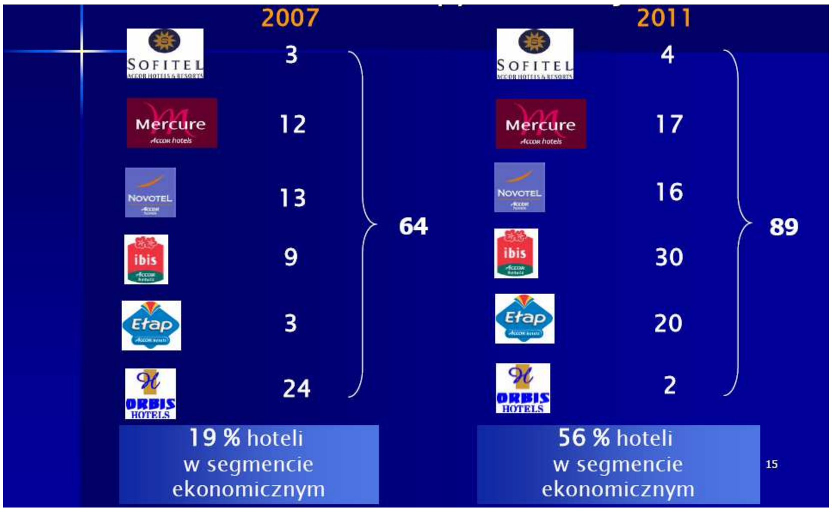
strategiach pozostały bez zmian. Większy nacisk natomiast położono na rozwój. Założono pięcioletni budżet inwestycyjny wyższy o 558 mln PLN niż w Strategii na lata 2006-2010.[66]Sieci hoteli ekonomicznych mają być rozwijane poprzez budowę nowych obiektów. Planowana jest budowa 34 hoteli tej kategorii. Ponadto w dalszym ciągu mają być prowadzone konwersje[67] hoteli nie objętych markami *Accor*. Zakres tych działań ma być jednak mniejszy i dotyczyć jedynie marek *Novotel* i *Mercure*. W ramach rozwoju nowych projektów, w porównaniu do Strategii z maja 2006 roku, zaplanowano wzrost o 10 nowych hoteli (1,7 tys. nowych pokoi)[68]. W sumie w wyniku realizacji nowej, zaktualizowanej Strategii Rozwoju i Modernizacji w Grupie Hotelowej Orbis będzie 39 nowych hoteli (ponad 4,8 tys. pokoi).[69]Wskazano również na dziewięć hoteli Orbis (nie objętych markami *Accor*), które mają być zastąpione 13 nowymi obiektami (głównie z segmentu ekonomicznego). Jako potencjalne nieruchomości do sprzedaży wytypowano 8 obiektów, nie spełniających określonych kryteriów. Działania w ramach sprzedaży i wyburzania w celu częściowego zastąpienia ich nowymi obiektami są poszerzane. Nowe obiekty mają bowiem zapewniać gościom hotelowym lepszą jakość, co ma się przełożyć na wyższe dochody.

W efekcie planowanych działań, Grupa Hotelowa Orbis ma obejmować w 2011 roku 89 hoteli, z czego 50 hoteli klasy ekonomicznej.[70]Struktura hoteli ma się przedstawiać następująco rys. 2.28.

[66] Raport bieżący 14/2007. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,62&b=t&d=2007, 19.07.2007].
[67] Przekształcanie hoteli działających, na polskim rynku usług hotelarskich, pod marką *Orbis Hotels* na hotele marek *Accor*.
[68] Raport bieżący 14/2007. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,62&b=t&d=2007, 19.07.2007].
[69] Tamże.
[70] Tamże.

Rysunek 2.28

Docelowa struktura Grupy Hotelowej
według założeń Strategii na lata 2007-2011



Źródło: Strategia Grupy Hotelowej Orbis na lata 2007-2011 (Raport bieżący_14_2007) http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,10, 12.07.2007.

W kontekście planowanych działań rysują się główne założenia „*Zaktualizowanej Strategii Rozwoju Grupy Hotelowej Orbis na lata 2007-2011*", którymi są:[71]

- rozwój marek *Etap* i *Ibis*,
- zmiana marek wybranych hoteli Orbis po ich modernizacji i dostosowaniu do wymogów marek *Accor*.

Główne cele wskazane w Strategii na lata 2007-2011 to:[72]

- znaczący rozwój hoteli klasy ekonomicznej,
- restrukturyzacja istniejącej bazy hotelowej,
- wzrost wyników i wartości Grupy.

Wszystkie założenia strategii zostają podtrzymane. Rozszerzeniu ulega program rozwoju ogłoszony w marcu 2005 i zmodyfikowany w maju 2006 roku. W przyszłości możliwa jest adaptacja programu w aspekcie zmian zachodzących na rynku.

W kontekście przedstawionych założeń, zawartych w Strategii, zostaną przedstawione poszczególne marki w niej ujęte.

[71] http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,10, 12.07.2007.
[72] Tamże.

Każda z marek należących do Orbis Grupy Hotelowej ma swoją specyfikę, która wynika ze stosowania określonych standardów. Przedstawione zostaną główne założenia dla każdej z nich.

Najwyższą kategorię stanowią hotele marki ***Sofitel***. Ze względu na prestiżowy charakter tej marki, jej hotele są zlokalizowane przede wszystkim w stolicach, metropoliach oraz najbardziej znanych miejscowościach turystycznych. Liczba obiektów tej kategorii wynosi ponad 200 i obejmuje 53 kraje na całym świecie.[73]

Tę markę cechuje niepowtarzalność stylu. Jest to jedno z założeń przyjętych dla sieci marki *Sofitel*. Każdy z hoteli charakteryzuje oryginalny, elegancki, luksusowy wystój. Od hoteli amerykańskich i brytyjskich ma je odróżniać tzw. „francuska dusza", która przejawia się właśnie w wystroju, atmosferze i bardzo wysokim poziomie jakości świadczonych usług, w tym oryginalności serwowanych potraw. Elementami wyróżniającymi tę markę są wyszukane dekoracje kwiatowe, stylowe detale, dzieła sztuki oraz oryginalne rozwiązania architektoniczne. Wszystkie te elementy mają tworzyć „niepowtarzalny klimat" hotelu.

Personel recepcji jest ubrany w eleganckie uniformy. Zostały one stworzone przez jednego z wielkich francuskich projektantów: Jean- Charles'a de Castelbajac. Personel ma na celu utrzymywanie najwyższego poziomu usług. Równocześnie jego zadaniem jest promowanie francuskiej sztuki *Art de vivre* (sztuki życia), którą szczyci się marka *Sofitel*.

Wrażenie wyjątkowości mają sprawiać: wygodny, zakryty podjazd dla samochodów, nowoczesne drzwi obrotowe i witający przy wejściu elegancki odźwierny.[74]

Poczucie luksusu, charakterystyczne dla hotelu tej kategorii i marki, ma się przejawiać w każdym detalu. Pierwszym z elementów jest biblioteka. Stanowi ona symbol francuskich tradycji literackich. Biblioteka jest umiejscowiona w centralnym miejscu w każdym hotelu *Sofitel.* Zawiera ona zbiory dzieł w wielu językach. Dostępna jest dla gości przez cały ich pobyt. Kolejny element stanowi obecność dzieł sztuki: m.in. obrazów, rzeźb, fotografii związanych z historią hotelu i miejscem, w którym jest on zlokalizowany. W tworzeniu wspomnianych dekoracji kwiatowych, dopasowanych do pór roku oraz charakteru imprez odbywających się w hotelu,

[73] http://www.orbis.pl/pl/sofitel/hotele, 16.12.2008.
[74] Tamże, 07.03.2007.

uczestniczą czołowi francuscy floryści. Kolejny element, tworzący atmosferę luksusu, stanowią wysokiej klasy kosmetyki. Artykuły higieny osobistej marki „*Roger & Gallet*” oraz linia „*Jean Marie Farina*”, na bazie wody kolońskiej stworzonej w 1695 roku, zapewniają relaks dla ciała i ducha.[75]

Dużą wagę przywiązuje się również w hotelach *Sofitel* do śniadań. Cechuje je szeroki wybór potraw oraz doskonała jakość obsługi. Gościom podawane są świeżo wyciskane soki owocowe, produkty mleczne z owocami sezonowymi oraz specjalnie wyselekcjonowane gatunki herbaty i kawy. Na ciepło serwowane są świeże rogaliki francuskie, pieczywo oraz dżemy i miód marki „*Lenotre*”.

W wyposażeniu pokoi elementy charakterystyczne dla tej marki stanowią dopasowane kolorystycznie do wystroju pokoju naczynia oraz tace wykładane tkaniną. Ponadto, parzona z liści herbata podawana jest do pokoju w żeliwnym czajniczku, który utrzymuje odpowiednią temperaturę, natomiast kawa serwowana jest w dzbanku kawowym wyposażonym w system filtrowania, wyłączany w momencie wniesienia kawy do pokoju. Soki oraz mleko podawane są w niewielkich dzbanuszkach. Koncentracja na detalach powoduje, że tworzy się wrażenie wyjątkowości i niepowtarzalności.

Na elegancję i stylowy wystrój zwraca się uwagę również w restauracjach hoteli *Sofitel*. Chcąc podkreślić ich bezpretensjonalność stosuje się w ich nazwach słowa „*Cafe*” lub „*Bistrot*”. Nakrycia stołowe ma cechować tzw. „elegancka prostota”. Nie stosuje się srebrnej zastawy. Używa się kryształowych kieliszków i naczyń o niewyszukanych formach. Zastawa jest zaprojektowana przez młodych francuskich artystów m.in. z Christofle, Puyforcat i Bernardaud.[76]

Nowym, ekskluzywnym produktem, wprowadzonym niedawno do oferty hoteli *Sofitel* jest łóżko typu „*My Bed*”. Zapewnia ono unikalny komfort wynikający ze specjalnego sposobu słania i zastosowania odpowiedniego materaca, kołdry i czterech poduszek. Łóżko słane jest wysoko. Stosuje się produkty wykonane z puchu i z pierza.[77]

Kolejną markę *Accor*, w ramach Grupy Hotelowej Orbis, stanowi marka ***Novotel***. Jest to, według stanu z lipca 2007 roku, druga pod względem liczby hoteli

[75] http://www.orbis.pl/index.php?s=5,0,110&h=60&im=3, 07.03.2007.
[76] http://www.orbis.pl/index.php?s=5,0,111&h=60&im=3, 07.03.2007.
[77] http://www.orbis.pl/index.php?s=5,0,112&h=60&im=3, 07.03.2007.

w Grupie marka w Polsce. Hotele *Novotel* stanowią kolejną kategorię po marce *Sofitel*. Są to z reguły hotele trzygwiazdkowe.

Pierwszy *Novotel* otwarto w 1967 r. we Francji. Ze względu na nowatorstwo rozwiązań architektonicznych, serwisu, gastronomii oraz cen, został on uznany za prawdziwą rewolucję w hotelarstwie. Obecnie pod marką tą działa już 370 hoteli zlokalizowanych w 61 krajach świata.[78] Trzynaście z nich mieści się w Polsce[79].

Założeniem przyjętym przy tworzeniu hoteli *Novotel* było, iż mają one być idealnym miejscem pobytu zarówno dla biznesmenów jak i rodzin. Pokoje są obszerne, funkcjonalne i wygodne. Stwarzają warunki do pracy i odpoczynku. Sale konferencyjne są wyposażone w nowoczesny sprzęt. Pozwala to na organizację, w każdym hotelu marki *Novotel*, spotkań, konferencji i sympozjów. Zasada ta uznawana jest za fundament marki. Bez względu na miejsce, rodzaj i cel spotkania, *Novotel* oferuje wysoką jakość sal konferencyjnych, sprzętu i obsługi, zapewniając pomoc, zgodną z wymaganiami klienta. Wszystkie te założenia mieszczą się w specjalnym programie *Meeting@Novotel*. Program ten jest oparty na wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy z zakresu organizowania konferencji i zjazdów oraz wyjazdów motywacyjnych i seminariów. Cechuje go siedem tzw. obietnic jakości, a mianowicie: słuchanie, przewidywanie, pomoc, dalsze kroki, przerwy, relaks, przejrzystość.[80]

Szczególną uwagę zwraca się na najmłodszych gości hoteli *Novotel*. Są dla nich przygotowane atrakcyjne miejsca zabaw „*Dolfi*”. Restauracje mają w swojej ofercie specjalne karty menu „*Dolfi*”. Dwoje dzieci w wieku do lat 16 może zamieszkać bezpłatnie w pokoju wspólnie z rodzicami lub opiekunami. Oprócz wspomnianych, uwzględniono również inne sposoby dbania o najmłodszych. Przy zameldowaniu są im wręczane prezenty takie jak: gry planszowe i maskotki. W restauracji najmłodsi goście otrzymują podkładki pod talerze oraz kubeczki. Dodatkową atrakcją dla dzieci w restauracji jest tzw. „gra na cierpliwość”. Kolejną atrakcję stanowi tzw. „*Dolfi Corner*”. Jest to miejsce zabaw dla dzieci z klockami, kolorowankami oraz konsola do gry *Sony Playstation*[81].

---

[78] http://www.orbis.pl/pl/novotel/hotele, 07.03.2007.
[79] Por. rys. 2.28.
[80] http://www.orbis.pl/index.php?s=4,0,107&h=60&im=2, 07.03.2007.
[81] Jest ona dostępna w wybranych hotelach Grupy Hotelowej Orbis: *Novotel* Kraków Centrum, *Novotel* Kraków Bronowice, *Novotel* Gdańsk Centrum, *Novotel* Gdańsk Marina, *Novotel* Warszawa Centrum. [http://www.orbis.pl/index.php?s=4,0,108&h=60&im=2, 07.03.2007].

W hotelach *Novotel* posiłki są oferowane przez całą dobę. Restauracje typu *„The Garden Brasserie”* serwują dania kuchni francuskiej, polskiej oraz regionalnej. Bary, dostępne dla gości hotelowych do późnych godzin nocnych, oferują kawę, napoje, desery i gorące przekąski. [82]

Nowy produkt, oferowany w hotelach marki *Novotel*, stanowią pokoje typu *Novation*. Charakteryzuje je nowoczesny wygląd oraz jaśniejsza i przyjemniejsza dla oka kolorystyka wystroju. Elementem poddanym największej modyfikacji jest biurko, które można swobodnie przesuwać. Zastosowane nowe rozwiązania architektoniczne pozwalają na otwieranie drzwi w stronę pokoju, dzięki czemu gość ma możliwość oglądania telewizji podczas kąpieli. Pokoje typu *Novation* są dostępne tylko w niektórych hotelach marki *Novotel* należących do Grupy Hotelowej Orbis takich jak: *Novotel* Gdańsk Centrum, *Novotel* Katowice Centrum, *Novotel* Kraków Bronowice, *Novotel* Wrocław, *Novotel* Vilnius[83].

Inną markę klasy średniej[84] stanowi marka ***Mercure***. Cechą charakterystyczną tej marki jest koncentrowanie się na tym co jest najlepsze w danym regionie. Te elementy mają decydować o specyfice hotelu. Każdy z hoteli ma indywidualny charakter. Różnorodność dotyczy wystroju wnętrz i gastronomii. Zachowywany jest przy tym międzynarodowy standard usług. Dlatego hotele tej marki odróżnia od innych marek *Accor* ich różnorodność.

Charakterystyczny dla każdego z hoteli marki *Mercure* jest tzw. temat przewodni. W każdym przypadku nawiązuje on do kultury, tradycji, historii miejsca lub ludzi danego regionu, w którym się znajduje. W przypadku każdego z hoteli tej marki pracownicy recepcji służą radą na temat miejsc, które warto zwiedzić w danym regionie. O różnorodności hoteli decyduje również wspomniana gastronomia. Honorowe miejsce w restauracjach hoteli *Mercure* zajmuje właśnie kuchnia regionalna. Do dań serwowane są odpowiednio dobrane wina z karty *„Grands Vins Mercure”*. Fachową radą w doborze wina służy tzw. *Échanson Mercure* (znawca win zamieszczonych w karcie).[85]

Największą siecią hoteli ekonomicznych w Europie jest sieć hotelowa ***Ibis.*** Utworzono ją w 1974 roku. Obecnie liczy ona ponad 700 hoteli w 37 krajach.[86]

[82] http://www.orbis.pl/pl/novotel/hotele, 07.03.2007.
[83] http://www.orbis.pl/index.php?s=4,0,106&h=60&im=2, 07.03.2007.
[84] Por. podrozdział 2.2.2.2., s. 110.
[85] http://www.orbis.pl/index.php?s=3,0,103&h=60&im=1, 07.03.2007.
[86] http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,99&h=60&im=8, 20.03.2007.

Marka ta łączy w sobie wygody i usługi hotelu klasy ekonomicznej z atrakcyjną ceną. Jej rynek docelowy[87] stanowią osoby podróżujące w celach służbowych oraz goście przyjeżdżający turystycznie. Standard pokoi hoteli *Ibis* to: nowoczesny styl połączony z prostotą, wyposażenie w klimatyzację, wygodne łóżko oraz funkcjonalna łazienka.[88]

Hotele tej marki zapewniają gości, że każdy z ich problemów, związany z pobytem w hotelu, zostanie rozwiązany w ciągu piętnastu minut.[89] Ma to zagwarantować wysoki standard usług świadczonych w hotelach *Ibis*.

Usługi gastronomiczne są świadczone przez restauracje hotelowe *L'Estaminet*. Są one utrzymane w stylu francuskiego bistro. Restauracje te są znane z bardzo dobrej kuchni zarówno polskiej jak i europejskiej.

Ciekawym elementem, charakteryzującym tę markę, jest sposób serwowania śniadań. Są one serwowane od godziny czwartej do godziny dwunastej w trzech turach. Pomiędzy godziną czwartą rano a szóstą trzydzieści są przygotowywane śniadania dla tzw. rannych ptaszków. W godzinach szósta trzydzieści – dziesiąta (w weekendy do jedenastej) restauracja serwuje śniadania w formie bufetu szwedzkiego. Późne śniadania (dla tzw. śpiochów) są oferowane od godziny dziesiątej do południa. Przez całą dobę są dostępne przekąski tzw. *„En cas”*.[90]

Ibis jest pierwszą siecią hoteli dwugwiazdkowych w Polsce i jedyną siecią Grupy Hotelowej Orbis mającą Certyfikat ISO 9001. W roku 1997 otrzymała Certyfikat ISO 9002, który w roku 2002 został zamieniony na 9001.[91] Certyfikat ten jest przyznawany przez *Bureau Veritas Quality International* (BVQI), która jest instytucją akredytowaną przez Francuski Komitet Akredytacyjny (COFRAC). Certyfikat ISO 9001 w hotelach *Ibis* dotyczy zakwaterowania i całodobowej obsługi gości w zakresie recepcji, śniadania od godziny czwartej rano do południa, obsługi baru oraz przekąsek. Certyfikat[92] ten jest normą międzynarodową. Norma ta potwierdza profesjonalizm i kwalifikacje personelu na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej firmy oraz zaświadcza, że stosowane metody pracy mają na celu ciągłe udoskonalanie usług i wyrobów oferowanych klientom.

---

[87] Jednorodne grupy klientów (segmenty rynku) z punktu widzenia przyjętych cech segmentacji (podziału rynku na segmenty), do których przedsiębiorstwo kieruje swoją ofertę.
[88] Informacje na temat specjalnych ofert tej marki zamieszczono w załączniku 34.
[89] http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,99&h=60&im=8, 20.03.2007.
[90] http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,100&h=60&im=8, 20.03.2007.
[91] http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,3571&h=60&im=8, 20.03.2007.
[92] Szersze informacje na temat PN-EU ISO 9001-2001 zamieszczono w załączniku 47.

Według danych z marca 2007 roku ponad 600 hoteli *Ibis*[93] na świecie posiadało certyfikaty ISO. Pociąga to za sobą jednolitość metod, które w swoich działaniach uwzględniają wszystkie hotele tej marki. Daje to klientowi gwarancję otrzymania takich samych usług, na takim samym poziomie jakości we wszystkich hotelach tej marki na świecie. W przypadku polskich hoteli marki *Ibis* w październiku 2006 roku do grona hoteli certyfikowanych dołączyło 9. Jakość stanowi dla nich najważniejszy z elementów strategii. Podnoszenie poziomu świadczonych usług oraz dążenie do stałej innowacji i modernizacji stanowią cechy wyróżniające hotele marki *Ibis* na tle konkurencji. Certyfikat ISO jest odnawiany co trzy lata.

Kolejną markę Grupy Hotelowej Orbis stanowi polska marka ***Orbis Hotels.*** W roku 2007 należało do niej 27 hoteli w 22 miastach Polski a według stanu na grudzień 2008 roku 19 hoteli w 17 miastach. Są one zlokalizowane w centrach biznesowych dużych miast i atrakcyjnych miejscowościach wypoczynkowych. Ofertę hoteli *Orbis Hotels* cechuje duża różnorodność. Jest ona kierowana zarówno do turystów jak i do biznesmenów, w zależności od lokalizacji hotelu. Pokoje w hotelach tej marki są o zróżnicowanym standardzie. Oferta gastronomiczna jest szeroka. W przypadku hoteli o charakterze biznesowym, dostępna jest w ofercie profesjonalna organizacja konferencji i spotkań. Hotele o charakterze wypoczynkowym są miejscem wypoczynku dla całych rodzin. Hotele *Orbis Hotels* ma wyróżniać tradycyjna polska gościnność. Każdy z gości odwiedzających te hotele ma się poczuć jak w domu. Ma temu służyć także oferta restauracji. Serwuje się w nich dania kuchni polskiej, potrawy regionalne oraz w czasie dni kuchni narodowych przysmaki kuchni z całego świata.[94]

Najtańsze hotele klasy ekonomicznej stanowią hotele marki ***Etap***. W 11 krajach działa już ponad 370 hoteli tej marki. W Polsce, według danych z sierpnia 2007 roku, funkcjonowały pod tą marką - w ramach Grupy Hotelowej Orbis - trzy hotele: Częstochowa, Szczecin, Warszawa Centrum. Według stanu na grudzień 2008 roku było ich 6. Do roku 2011 ich liczba ma wzrosnąć do 20. Nowe obiekty mają powstać m.in. w takich miastach jak: Gdańsk, Gdynia, Katowice, Kraków, Poznań oraz Wrocław (dwa obiekty). Większość z nich ma być gotowa na przyjęcie gości w latach 2008-2009. [95]

---

[93] http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,3571&h=60&im=8, 20.03.2007.
[94] http://www.orbis.pl/index.php?s=6,0,113&h=60&im=4, 20.03.2007.
[95] http://www.orbis.pl/pl/etap/hotele, 20.03.2007.

Pokoje w hotelach Etap są wyposażone w sposób nowoczesny i praktyczny. Wśród dostępnych pokoi znajdują się pokoje dwuosobowe z dużym łóżkiem małżeńskim (wymiary 150 x 200), pokoje typu *twin* z dwoma łóżkami (80 x 200) oraz pokoje z dostawką dla trzeciej osoby. Każdy pokój jest wyposażony w łazienkę z kabiną prysznicową i osobną toaletą. Dzięki użytym materiałom i zastosowanej kolorystyce we wzornictwie mebli, pokoje są jasne i panuje w nich ciepła i przyjazna atmosfera. Nastroju dodają instalacje oświetleniowe.

W hotelach Etap goście mają całodobowy dostęp do przekąsek i napoi z automatów.

Szczegółowa prezentacja hoteli wybranych badanych marek zostanie przedstawiona w kolejnym podrozdziale. Zostaną one omówione według wybranych kryteriów.

2.3. Przedmiot i zakres działalności badanych hoteli

Zakres działalności w ujęciu geograficznym Grupy Hotelowej Orbis został podzielony na regiony. Jednym z regionów wyodrębnionych w ramach tego podziału jest Region Pomorski. Badanie zostało przeprowadzone w tym Regionie. Z tego też względu skoncentrowano na się na prezentacji właśnie tego Regionu. Struktura hoteli działających w Regionie Pomorskim według poszczególnych marek została przedstawiona w tablicy 2.22.

Tablica 2.22

Struktura hoteli Regionu Pomorskiego Grupy Hotelowej Orbis według marek

Marka	Nazwa hotelu	Liczba hoteli
SOFITEL	Sofitel Grand Sopot	1
NOVOTEL	Novotel Gdańsk Centrum	4
	Novotel Gdańsk Marina	
	Novotel Olsztyn	
	Novotel Szczecin	
MERCURE	Mercure Hevelius Gdańsk	3
	Mercure Mrongovia Resort & Spa	
	Mercure Helios Toruń	
ORBIS HOTELS	Orbis Posejdon Gdańsk	4

	Orbis Gdynia	
	Orbis Solny Kołobrzeg	
	Orbis Neptun Szczecin	
IBIS	Ibis Szczecin Centrum	1
ETAP	Etap Hotel Szczecin	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2.21.

Według stanu na dzień 16 grudnia 2008 roku w Regionie Pomorskim działało 14 hoteli. Najbardziej licznie reprezentowane marki to: *Novotel* i *Orbis Hotels* po 29% oraz *Mercure* (21%). Prawie 71% stanowią hotele marek *Accor*. Ich udział będzie rósł wraz z realizacją Strategii Rozwoju Grupy Hotelowej Orbis.[96]

Z punktu widzenia liczby hoteli danej marki, w ramach obiektów Grupy Hotelowej Orbis, oraz kategorii obiektu do badania wybrano hotele trzygwiazdkowe marek *Novotel* i *Mercure*. Badaniu poddano cztery hotele trzygwiazdkowe z pięciu występujących w Regionie Pomorskim (tab. 2.23)[97]. Obiekty te wyodrębniono ze względu na dwa kryteria[98]:

- rodzaju obiektu hotelarskiego: hotel
- oznaczenia kategorii: ***.

Tablica 2.23

Zaszeregowanie obiektu do określonej kategorii

Nazwa hotelu	Liczba gwiazdek (stan na dzień 1.01.2008)	Liczba gwiazdek (stan na dzień 1.01.2009)
Mercure Hevelius Gdańsk	***	****
Mercure Helios Toruń	***	***
Mercure Mrongovia Resort & Spa	****	****
Novotel Gdańsk Marina	***	***
Novotel Gdańsk Centrum	***	***
Novotel Olsztyn	***	***
Novotel Szczecin	****	****

Objaśnienia: Pogrubioną czcionką zaznaczono hotele, w których przeprowadzono badanie.

Źródło: Opracowanie własne.

[96] Z tego też względu badaniu nie poddano hoteli marki *Orbis Hotels*.

[97] Dyrektor jednego z hoteli w Regionie Pomorskim nie wyraził zgody na przeprowadzenie w zarządzanym przez niego obiekcie hotelarskim badania ankietowego.

[98] Zgodnie z Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych i Rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 roku z późn. zm. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie.

Wszystkie obiekty spełniają wymagania kategoryzacyjne[99] w zakresie:

- zewnętrznych elementów zagospodarowania i urządzenia,
- instalacji i urządzeń technicznych,
- podstawowych elementów dotyczących funkcji, programu obsługowego i użyteczności obiektu,
- części mieszkalnej,
- oferty usług podstawowych i uzupełniających.

Na szczególną uwagę zasługuje spełnianie wymagań kategoryzacyjnych w dwóch ostatnich grupach.

Według danych ze stycznia 2009 roku jeden z badanych hoteli zmienił kategorię zaszeregowania na cztery gwiazdki.

Działalność badanych hoteli jest klasyfikowana w sekcji H w Polskiej Klasyfikacji Działalności.[100] Podstawowy przedmiot prowadzonej działalności stanowią usługi noclegowe. Poza usługami noclegowymi w hotelach tych świadczone są również usługi:

- gastronomiczne,
- rekreacyjne,
- dodatkowe.

Ogólne informacje na temat zakresu poszczególnych usług zamieszczono w tablicy 2.24. Szczegółowe informacje na ten temat, dotyczące pojedynczo rozpatrywanych obiektów, zamieszczono w załącznikach[101].

---

[99] W przypadku hoteli występuje pięć kategorii, które oznacza się liczbą gwiazdek (*, **, ***, ****, *****). [J. Frydel, *Występujemy o zaszeregowanie obiektu oraz nadanie kategorii*, „Poradnik inwestora hotelowego”, Instytut Rynku Hotelarskiego, Maj 2007, s. 18]. Szersze informacje na temat wymogów kategoryzacyjnych zawarto w załącznikach 3, 3A-3G.

[100] Por. http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/schemat_klasyfikacji.doc, 29.10.2006.

[101] Por. załącznik 22-25.

Tablica 2.24

Ogólne informacje na temat badanych hoteli
w tym zakresu świadczonych w nich usług

Nazwa hotelu	Opis według wybranych kryteriów
Novotel Olsztyn	**Lokalizacja:** Hotel leży nad jeziorem Ukiel w bezpośredniej bliskości lasu i plaży miejskiej oraz szlaków turystycznych, pieszych, rowerowych i narciarskich. Przy trasie wyjazdowej do Gdańska, Torunia i Poznania. **Liczba pokoi:** 97[102] **Infrastruktura konferencyjna:** 3 sale konferencyjne na łączną liczbę 140 osób[103] **Rekreacja:** W ofercie hotelu znajduje się 7 rodzajów usług rekreacyjnych. Wszystkie są dostępne poza hotelem i dodatkowo płatne. **Gastronomia:** • **restauracje:** 1 - *The Garden Brasserie* • **bary:** 1 - *Aperitif Bar* • **śniadania:** 6.00-10.00 • ***room service*:** tak
Novotel Gdańsk Marina	**Lokalizacja:** Hotel jest usytuowany na granicy Gdańska i Sopotu, nad samym morzem, tuż przy piaszczystej plaży. **Liczba pokoi:** 176 **Infrastruktura konferencyjna:** 6 sal konferencyjnych z łączną liczbą miejsc 275[104] **Rekreacja:** W hotelu i jego okolicach można skorzystać z 14 rodzajów usług rekreacyjnych z czego 4 są to usługi wliczone w cenę.[105] **Gastronomia:** • **restauracje:** 1 - *The Garden Brasserie* • **bary:** 1 - *Bar Zielony* • **śniadania:** 6.00-10.30 • ***room service*:** tak
Novotel Gdańsk Centrum	**Lokalizacja:** Hotel jest usytuowany w centralnej części miasta, przy trasie dojazdowej Warszawa-Gdańsk, w odległości 1,5 km od dworca kolejowego Gdańsk Główny i 15 km od lotniska. Leży na Wyspie Spichrzów, nieopodal Starego Miasta Gdańska. **Liczba pokoi:** 158 **Infrastruktura konferencyjna:** 4 sale konferencyjne z łączną liczbą 290 miejsc[106] **Rekreacja:** W ofercie hotelu znajduje się 7 rodzajów usług rekreacyjnych. Wszystkie są świadczone za dodatkową opłatą.[107]

[102] Szczegółowe informacje na temat struktury i typów pokoi oraz ich wyposażenia w badanych hotelach zamieszczono w załączniku 22.

[103] Liczbę miejsc konferencyjnych dla wszystkich badanych hoteli określono w odniesieniu do sal konferencyjnych przy ustawieniu konferencyjnym. Szczegółowe informacje dotyczące infrastruktury konferencyjnej zamieszczono w załączniku 25.

[104] Nie uwzględniono w tym zestawieniu pokoi spotkań i apartamentu biurowego. Wzięto pod uwagę restaurację, która może stanowić największe z pomieszczeń konferencyjnych. Szczegółowe informacje dotyczące infrastruktury konferencyjnej zamieszczono w załączniku 25.

[105] Por. załącznik 23.

	Gastronomia: • **restauracje:** *Garden Brasserie* • **bary:** *1 - Melody* • **śniadania:** 6.00-10.00 • ***room service*: -**
Mercure Hevelius Gdańsk	**Lokalizacja:** Hotel położony jest w centrum Gdańska, na obrzeżach Starego Miasta, 500m od dworca PKP **Liczba pokoi:** 281 **Infrastruktura konferencyjna:** 7 sal konferencyjnych z łączną liczbą 300 miejsc[108] **Rekreacja:** Dostępne poza hotelem 3 rodzaje usług rekreacyjnych. Wszystkie świadczone za dodatkową opłatą.[109] **Gastronomia:** • **restauracje:** 1 – *U Heveliusa* • **bary:** 1 - *Wega* • **śniadania: -** • ***room service*: -**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.orbis.pl/pl/olsztyn/hotele/novotel_olsztyn, http://www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/novotel_gdansk_centrum, http://www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/novotel_gdansk_marina, http://www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/mercure_hevelius_gdansk, 28.02.2009; załącznik 25.

Wszystkie opisane w tablicy 2.24 hotele mają atrakcyjną lokalizację[110]. Są one położone, w dostosowanych do potrzeb obsługiwanych segmentów rynku miejscach.

Największym obiektem, biorąc pod uwagę liczbę pokoi[111], jest *Mercure* Hevelius Gdańsk. Posiada on prawie trzy razy tyle pokoi co *Novotel* Olsztyn.

Najmniejszy potencjał do organizowania konferencji ma hotel *Novotel* Olsztyn. Wynika to niejako z wielkości samego obiektu. Pozostałe hotele, wnioskując na podstawie liczby miejsc dla uczestników przy ustawieniu konferencyjnym, mają zbliżone możliwości w tym zakresie. Każda z sal konferencyjnych badanych hoteli posiada następujące udogodnienia: nagłośnienie, mikrofon bezprzewodowy, rzutnik multimedialny, rzutnik pisma, zestaw video, rzutnik slajdów 35 mm, flipchart, ekran, dostęp do Internetu, scenę, mównicę.

[106] Szczegółowe informacje dotyczące infrastruktury konferencyjnej zamieszczono w załączniku 25.
[107] Por. załącznik 23.
[108] Nie uwzględniono w tym zestawieniu restauracji, sali rajskiej i ratuszowej ze względu na brak możliwości zastosowania ustawienia konferencyjnego. Szczegółowe informacje dotyczące infrastruktury konferencyjnej zamieszczono w załączniku 25.
[109] Por. załącznik 23.
[110] Szczegółowe informacje dotyczące położenia poszczególnych hoteli względem okolicznych atrakcji turystycznych i podmiotów biznesowych zawarto w załączniku 21.
[111] Strukturę i typy pokoi wraz z ich wyposażeniem prezentuje załącznik 22.

Klienci mogą korzystać z tych udogodnień w zależności od potrzeb. Sale są doświetlane światłem dziennym lub zaciemnione. W każdym z hoteli świadczone są usługi związane z obsługą techniczną sali konferencyjnej. Dodatkową usługą świadczoną nie we wszystkich hotelach jest tłumaczenie symultaniczne oraz sekretariat z wyposażeniem. W większości sale konferencyjne są klimatyzowane.

Dostępność dla gości hotelowych usług rekreacyjnych jest zróżnicowana w poszczególnych hotelach. Jest ona w dużej mierze uzależniona od lokalizacji hotelu. W obiektach położonych w miejscach atrakcyjnych turystycznie np. nad morzem lub jeziorem, liczba dostępnych usług jest większa niż w przypadku obiektów zlokalizowanych w centrum miasta. Większość usług rekreacyjnych w przeważającej części badanych hoteli jest płatna. Tylko jeden z badanych hoteli ma w swojej ofercie usługi, za które gość nie musi ponosić dodatkowej opłaty.

W przypadku dodatkowych usług[112] dostępnych w badanych hotelach zwraca uwagę fakt, że jedynym hotelem, w którym w cenę pokoju jest wliczony bezprzewodowy Internet jest *Novotel Olsztyn*. Hotel ten ma również najwięcej rodzajów usług, za które gość nie musi ponosić dodatkowej opłaty. Być może wynika to z tendencji panujących na lokalnym rynku. W przypadku hoteli zlokalizowanych w Trójmieście mamy do czynienia z sytuacją odwrotną.

Zakres usług gastronomicznych jest zbliżony w poszczególnych hotelach. W każdym obiekcie znajduje się restauracja oraz bar. W przypadku dwóch pierwszych hoteli świadczone są usługi *room service* natomiast w dwóch pozostałych, brakuje informacji na ten temat. Śniadania w każdym badanym obiekcie są świadczone w restauracji hotelowej w określonych godzinach. W żadnym z badanych hoteli nie są one wliczone w cenę noclegu. Zasada ta obowiązuje we wszystkich hotelach Grupy Hotelowej Orbis.

Zakres działalności badanych hoteli przedstawiono odwołując się do dwóch podstawowych kryteriów klasyfikacji usług hotelarskich[113]:

- zakresu świadczenia,
- odpłatności.

---

[112] Por. załącznik 24.

[113] Por. rozdział 1, s. 18.

W kolejnym rozdziale dokonano analizy jakości omówionych usług. Ujęto w nim usługi noclegowe, gastronomiczne i dodatkowe. Zarówno przedmiot jak i zakres analizowanych usług odnoszą się również do innych hoteli, działających na rynku usług hotelarskich.

3. Analiza jakości usług hotelarskich

3.1. Metodologia badania

3.1.1. Kryteria oceny jakości usług hotelarskich

3.1.1.1. Utworzenie zbioru czynników jakościotwórczych

W celu dokonania oceny jakości usług hotelarskich należy stworzyć zestaw służących temu kryteriów[1]. Pierwszym krokiem w tym procesie jest analiza kryteriów stosowanych do oceny jakości usług, prezentowanych w literaturze przedmiotu[2]. Następnie kryteria te są uzupełniane o czynniki uwzględnianie w metodach wykorzystywanych do badania jakości usług w przedsiębiorstwach hotelarskich[3]. W dalszych etapach zestaw ten zostanie poddany weryfikacji. Weryfikacja wstępna będzie polegała na ograniczeniu liczby kryteriów. Zostanie to dokonane przy wykorzystaniu następujących metod: analizy, redukcji i syntezy[4].

W celu stworzenia kompleksowego i w pełni obiektywnego[5] zestawu kryteriów, konieczne jest poddanie go weryfikacji[6] przez klientów hotelu[7]. Będzie to przeprowadzane przy wykorzystaniu jednej z metod jakościowych[8]; pogłębionych

---

[1] Kryterium jakości to „(…) jeden z istotnych przymiotów jakości, wybrany do określania stanu jakości przedmiotu analizy". Jakość jest właściwością zbiorczą dlatego musi być wyrażana przy pomocy zestawu kryteriów (czynników) – minimum trzech. Kryteria jakości to zatem „istotne właściwości usługi wybrane do określenia stanu zbiorczego jej jakości". [R. Kolman, T. Tkaczyk, op. cit., s. 24]. Terminy kryteria oraz czynniki będą stosowane zamiennie.

[2] J. Mazur, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 82; R. Kolman, T. Tkaczyk, op. cit., s. 29-31.

[3] Dokonywane jest to na podstawie metod i występujących w nich kryteriów prezentowanych w literaturze przedmiotu m.in.: M. Turkowski, *Marketing…*, op. cit., s.120-121; 123-125; M. Nowakowski, *Obiekt…*, op. cit., s. 26.

[4] Stanowi to przedmiot kolejnego podrozdziału 3.1.1.2.

[5] Obiektywizm w tym przypadku ma polegać na uwzględnieniu w procesie tworzenia zestawu kryteriów punktu widzenia każdej ze stron. Zarówno badacza tworzącego i wstępnie weryfikującego zbiór kryteriów oceny jakości usług hotelarskich (będących efektem wcześniejszych badań innych osób) jak też gości hotelowych (klientów) korzystających z tych usług i dokonujących ich oceny. Istotna w tym procesie jest także opinia personelu świadczącego badane usługi.

[6] Jest to prezentowane w podrozdziale 3.1.1.3.

[7] Wtórna weryfikacja ma polegać na uzyskaniu od klientów hoteli, w trakcie badania jakościowego, informacji na temat kryteriów koniecznych do oceny jakości usług hotelarskich. Wstępnie stworzony zestaw kryteriów zostanie zmodyfikowany zgodnie z wynikami badania jakościowego.

[8] Badania jakościowe mają na celu udzielenie odpowiedzi na pytania: „jak?", „dlaczego?". Są one stosowane m.in. jako przejście do badań ilościowych. Pomagają uzyskać szersze spojrzenie na problem niż badania ilościowe. Przeprowadza się je na pojedynczych osobach lub małych grupach celowo dobranych do badania osób. Osoba prowadząca badanie inicjuje i steruje przebiegiem

wywiadów indywidualnych[9]. Opracowane kryteria zostaną również poddane ocenie personelu badanych hoteli.

Po dokonaniu analizy literatury przedmiotu stwierdzono, że podstawę dla stworzenia zestawu kryteriów będzie stanowić metoda *Servqual*. W metodzie tej, w ujęciu ogólnym, wskazuje się na pięć podstawowych grup kryteriów oceny jakości usług. Są to:[10]

- materialne świadectwo usług,
- niezawodność usługodawcy,
- wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów,
- pewność,
- empatia.

Pozostałe kryteria, wyłonione na podstawie analizy innych źródeł, w dalszym etapie[11] będą porównywane i klasyfikowane według tych grup kryteriów.

W ramach poszczególnych grup kryteriów metody *Servqual* można wskazać na bardziej szczegółowe czynniki charakterystyczne dla rodzaju świadczonych usług, które będą do nich zaliczane.

Jeżeli chodzi o pierwsze kryterium - **materialne świadectwo usług[12]** - są to inaczej **atrybuty materialne**. Stanowią je m.in.: wygląd budynków, urządzeń, personelu świadczącego usługi i komunikującego się z klientami. Są to wszelkie materialne elementy, z którymi w procesie świadczenia usługi ma do czynienia usługobiorca.

Niezawodność usługodawcy należy interpretować jako pewność, że usługa zostanie zrealizowana dokładnie tak jak obiecał usługodawca. Czyli świadczona usługa stanowi spełnienie wcześniejszej obietnicy.

Wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów oznacza taką właśnie postawę pracowników firmy usługowej.

---

rozmowy na określony z góry temat. [Opracowanie własne na podstawie: http://www.pentor.pl/12108.xml, 19.09.2006].

[9] Pogłębione wywiady indywidualne są jedną z metod jakościowych. Ich celem jest pozyskanie od respondenta szczegółowych informacji. Wywiad taki odbywa się bez osób trzecich. Omawiane zagadnienia można pogłębiać w takcie jego trwania poprzez zadawanie dodatkowych pytań. Metoda ta jest wykorzystywana m.in. do badania kontrowersyjnych, intymnych, osobistych zagadnień. [Opracowanie własne na podstawie: A.M. Nikodemska-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 146].

[10] J. Mazur, *Zarządzanie…*,, op. cit., s. 82.

[11] Podrozdział 3.1.1.2.

[12] Nazwy głównych grup kryteriów w dalszej części rozprawy będą „pogrubione” natomiast nazwy szczegółowych czynników ujęte w cudzysłów.

Pewność należy rozumieć jako poczucie zaufania wzbudzane w klientach bazując na kwalifikacjach i uprzejmości pracowników. Postawa pracowników wywołuje to uczucie w klientach.

Ostatnie z kryteriów – **empatia** – polega na wykazaniu troski i indywidualnego zainteresowania każdym klientem.[13]

Wydaje się, że ten zestaw kryteriów, będący wynikiem wielu wcześniejszych badań[14], stanowi właściwy punkt odniesienia przy analizie[15] kryteriów wywodzących się z innych metod badania jakości usług.

Tablica 3.1

Zestaw kryteriów stosowanych do oceny jakości usług ze szczególnym uwzględnieniem usług hotelarskich[16]

Kryteria oceny jakości usług ze szczególnym uwzględnieniem usług hotelarskich	Metoda oceny jakości usług/usług hotelarskich	Uwagi
• materialne świadectwo usług • niezawodność usługodawcy • wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów • pewność • empatia	Pięć podstawowych kryteriów oceny usług (ogólnie)[17]według metody SERVQUAL[18].	W obrębie tych kryteriów należy wyodrębnić czynniki je określające (kryteria bardziej szczegółowe). Inne czynniki, nie uwzględniane przy ocenie jakości usług, to: cena, wpływ wizerunku dostawcy[19]. Czynniki te wpływają na jakość postrzeganą w sposób pośredni. Kształtują oczekiwania klienta co do poziomu jakości usług, z których chce skorzystać.

[13] J. Mazur, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 81-82.
[14] Tamże, s. 81-83.
[15] Analizy tej dokonano w podrozdziale 3.1.1.2.
[16] Zestaw kryteriów został opracowany na podstawie metod i czynników prezentowanych w literaturze przedmiotu. Literatura, na podstawie której opracowano zestaw kryteriów jest przytaczana w źródle do tablicy 3.1.
[17] Takie ujęcie czynników składających się na jakość usługi prezentuje również: za: J. Brilman, op. cit., s. 95-97.
[18] J. Mazur, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 82.
[19] Tamże, s. 99.

• zachowanie uprzejmości • dyspozycyjność • terminowość • czas realizacji usługi • komfort klienta • cena usługi • fachowość realizacji • rzetelność wykonania	Osiem z trzynastu kryteriów stosowanych w Uniwersalnym Wzorcu Jakości Usług[20] do użytku klienta.	Do przedstawionego zestawu kryteriów, w celu całościowej oceny, powinien być dodany czynnik jakości produktu materialnego (pokój w hotelu, toaleta, restauracja-wystrój; zaplecze rekreacyjne itp.) (*physical evidence)*. Ten czynnik to tzw. jakość techniczna. Należy zwrócić uwagę na fakt uwzględnienia ceny w zestawie prezentowanych kryteriów. Czynnik ten może być rozpatrywany w kontekście adekwatności do jakości usługi. W sytuacji niższej ceny, klient często jest w stanie zaakceptować niższą jakość usług i odwrotnie. Powinna być ona rozpatrywana odrębnie, tzn. nie jako jeden z czynników kształtujących jakość, ale jako jeden z elementów wpływających na zmianę oczekiwań klienta w stosunku do oczekiwanego poziomu jakości.
• solidność obsługi • zrozumienie potrzeb klienta • dostępność usług • uprzejmość personelu • fachowość personelu • szybkie reagowanie na potrzeby klienta • poczucie bezpieczeństwa • komunikatywność personelu	Kryteria te podawane są w literaturze dotyczącej usług hotelarskich jako najważniejsze w ocenie jakości tych usług[21].	Wymienione czynniki (z wyjątkiem dostępności usług) stanowią elementy tzw. jakości funkcjonalnej. Można powiedzieć, że są one pośrednio związane z marketingiem relacji np. uprzejmość personelu; komunikatywność personelu, szybkie reagowanie na potrzeby klienta. Dostępność usług (rozumiana jako lokalizacja punktu usługowego) stanowi element tzw. jakości technicznej.
• rezerwacja pokoju • oznakowanie dojazdu, wygląd budynku, stan parkingu • przybycie i powitanie przez recepcję • pokój, łazienka • usługi baru • kolacja w restauracji • room service • śniadanie • odjazd	Części ankiety stosowanej w audytach jakości w hotelach[22].	Wymienione kryteria oceny jakości usług hotelarskich, pochodzące z audytu jakości, są oparte na procesie świadczenia usługi hotelarskiej (jej poszczególnych etapach). Odnoszą się zarówno do jakości funkcjonalnej jak też jakości technicznej.
• zagospodarowanie terenu (wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia, urządzeń rekreacyjnych itp.) • instalacje i urządzenia techniczne – sprawność ich działania • standard pomieszczeń mieszkalnych, gastronomicznych i ogólnodostępnych • poziom usług –sprawność, kultura, rzetelność, uprzejmość, higiena, estetyka personelu i znajomość języków obcych • asortyment i jakość produkcji-wybór, zróżnicowanie i jakość potraw i napojów • usługi dodatkowe – zakres, zróżnicowanie i dostosowanie do specyfiki zakładu	Siedem wymienionych kryteriów jest branych pod uwagę przy rekomendacji przez Polskie Zrzeszenie Hoteli[23].	Wśród tych kryteriów występują zarówno związane z jakością techniczną jak też z jakością funkcjonalną. Jakość usług hotelarskich badana jest zatem w ujęciu całościowym w kontekście dotychczas stosowanych metod.

[20] R. Kolman, T. Tkaczyk, op. cit., s. 214.
[21] M. Nowakowski, *Obiekt…*, op. cit., s. 26.
[22] M. Turkowski, *Marketing…*, op. cit., s.120-121.

• ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła, sprawność organizacji		
• kultura, życzliwość, fachowość obsługi w recepcji • czystość i porządek w pokoju hotelowym • sprawność elementów wyposażenia • czystość i sprawność węzła sanitarnego • kultura, czystość i fachowość obsługi gastronomicznej • jakość i wybór potraw	Kryteria oceny w ramach konkursu „Złoty Klucz”[24].	Większość kryteriów branych pod uwagę dotyczy jakości technicznej. Jedynie czynniki związane z obsługą w recepcji i gastronomii wiążą się z jakością funkcjonalną. Można powiedzieć, że w jakimś zakresie wiążą się one z marketingiem relacji.

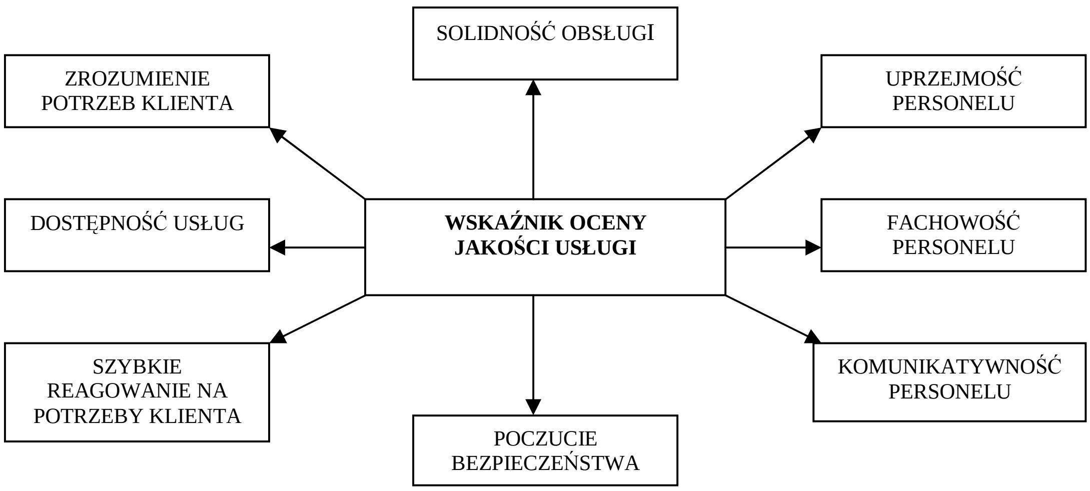
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Nowakowski, *Obiekt hotelarski jako przedsiębiorstwo*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000, s. 26, R. Kolman, T. Tkaczyk, *Jakość usług*, Poradnik, TNOiK, Zeszyt 26/96, Bydgoszcz 1996, ,s. 29-31, M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa 2003, s.120-121, s. 123-124, s. 124-125.

Powyższe zestawienie prezentuje kryteria zebrane z różnych metod. Z zakresu metod badania jakości usług - w ujęciu ogólnym - uwzględniono dwie tj. UWJU oraz *Servqual*[25]. Kolejne przytaczane kryteria zostały zaczerpnięte z metod stosowanych do badania jakości usług w hotelach. Wśród nich znalazły się takie metody jak: audyty jakości w hotelach, rekomendacja przez Polskie Zrzeszenie Hoteli, ocena w ramach konkursu „Złoty Klucz” oraz typowe kryteria podawane w literaturze przedmiotu[26] (rys. 3.1).

[23] Tamże, s. 123-124.
[24] „Konkurs „Złotego Klucza” jest organizowany przez Polskie Zrzeszenie Hoteli od 1972 r. co dwa lata (...). Polega on na ocenie jakości usług zakładów hotelarskich przez klientów. Ankiety konkursowe, opracowane także w językach obcych, są udostępniane gościom hotelowym poprzez wyłożenie ich w pokojach hotelowych i w recepcji.” [Tamże, s. 124-125].
[25] Metody te zostały opisane w podrozdziale 1.2.2.
[26] M. Nowakowski, *Obiekt…*, op. cit., s. 26.

Rysunek 3.1

Najważniejsze wskaźniki oceny jakości usług w obiektach hotelarskich



Źródło: M. Nowakowski, *Obiekt hotelarski jako przedsiębiorstwo*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000, s. 26.

Powyższy rysunek prezentuje podstawowe kryteria oceny jakości usług w obiektach hotelarskich. Zostały one określone jako „wskaźniki”[27] oceny jakości usługi. Można się zastanowić nad tym, czy te kryteria są wystarczające do oceny jakości usług hotelarskich rzeczywiście postrzeganej przez klienta. Liczba kryteriów wymienionych w tablicy 3.1 i ich zróżnicowanie wynikające z odmiennego podejścia do omawianego zagadnienia wskazują, że mogą one stanowić jedynie punkt wyjścia w procesie tworzenia kompleksowego zestawu.

Jakość usług hotelarskich stanowi zagadnienie o wiele bardziej złożone. Powinna uwzględniać aspekty związane zarówno z jakością techniczną i funkcjonalną[28], ale również z relacjami z klientami, których elementy przenikają każdy z poziomów jakości. Niewłaściwe byłoby zatem badanie tych zagadnień oddzielnie, w sytuacji gdy są one nierozerwalnie ze sobą powiązane.[29] Dlatego też w tworzonym zestawie kryteriów trzeba uwzględnić również te, które są związane z

[27] Należy je traktować jako kryteria oceny jakości usług hotelarskich.
[28] Jakość funkcjonalna wiąże się bezpośrednio ze świadczeniem usług. Na tym poziomie ma miejsce bezpośredni kontakt pracownika hotelu z klientem.
[29] Rozbudowa koncepcji kryteriów oceny jakości usług hotelarskich z uwzględnieniem elementów związanych z relacjami z klientami w kontekście założeń koncepcji marketingu relacji będzie miała miejsce w podrozdziale 3.1.1.3.

typowymi elementami kształtowania relacji z klientami w ramach rynkowej koncepcji marketingu relacji.

Pewne elementy, takie jak: życzliwość, uprzejmość, reagowanie na potrzeby klienta, które pojawiły się w omawianych metodach, stanowią podstawę działań i wiążą się w sposób pośredni z omawianym zagadnieniem. Nie stanowi to jednak pełnego ujęcia problemu badania jakości usług hotelarskich w świetle relacji z klientami na rynku usług hotelarskich.

Jak już wcześniej wspomniano w niniejszym podrozdziale za główne kryteria klasyfikacji czynników przyjęto podział przedstawiony przez J. Mazur[30] w kontekście metody *Servqual*: materialne świadectwo usług, niezawodność usługodawcy, wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów, pewność, empatię. Zgodnie z tym podziałem dokonano wstępnej klasyfikacji zebranych czynników (tab. 3.2).

Tablica 3.2

Wstępny zestaw kryteriów stosowanych do oceny jakości usług hotelarskich

Główne kryteria według metody SERVQUAL	Przyporządkowane czynniki z różnych metod badania jakości usług hotelarskich	Uwagi
MATERIALNE ŚWIADECTWO USŁUG (ATRYBUTY MATERIALNE)[31]	• dostępność usług • jakość produktu materialnego (pokój w hotelu, toaleta, restauracja-wystrój; zaplecze rekreacyjne itp. • oznakowanie dojazdu, wygląd budynku, stan parkingu • rezerwacja pokoju • pokój, łazienka • usługi baru • kolacja w restauracji • *room service* • śniadanie • zagospodarowanie terenu (wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia, urządzeń rekreacyjnych itp.) • instalacje i urządzenia techniczne – sprawność ich działania • standard pomieszczeń mieszkalnych, gastronomicznych i ogólnodostępnych • poziom usług –sprawność, kultura, rzetelność, uprzejmość, higiena, estetyka	Kryteria te stanowią różne ujęcie zagadnienia jakości (co omówiono powyżej). Niektóre z nich mogą być tożsame. Zostanie to zweryfikowane w dalszej części badania. Dotyczą one jakości technicznej. Dostępność usług jest rozumiana w tym przypadku jako lokalizacja i dostępne systemy rezerwacji usług. Również kryterium rezerwacji pokoju dotyczy strony technicznej tego zagadnienia. Jeżeli chodzi o kryteria: usługi baru, *room service*, kolację w restauracji oraz śniadanie dotyczą one szerokości oferty[32] (dwa pierwsze) oraz produktów materialnych (dwa ostatnie). W ramach poziomu usług rozpatrywane są higiena i estetyka

[30] J. Mazur, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 82.
[31] W nawiasach przy poszczególnych głównych kryteriach zostały zamieszczone nazwy, które zastosowano w wersji (roboczej) pilotażowej kwestionariusza *Servqual*.
[32] Szerokość oferty w tym przypadku jest rozumiana jako liczba dostępnych dla klienta usług. W przypadku handlu mówi się o tzw. szerokości asortymentu, która zależy od liczby grup towarowych w niej zawartej. Grupa towarowa rozumiana jest jako „celowo dobrany zestaw towarów, wyodrębniony na podstawie podobieństwa surowca, pochodzenia, przeznaczenia i technologii". [M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 79]. Dokonano implikacji terminu szerokości oferty na grunt usług.

	personelu i znajomość języków obcych • asortyment i jakość produkcji-wybór, zróżnicowanie i jakość potraw i napojów • usługi dodatkowe – zakres, zróżnicowanie i dostosowanie do specyfiki zakładu • sprawność elementów wyposażenia • czystość i porządek w pokoju hotelowym • czystość i sprawność węzła sanitarnego • kultura, czystość i fachowość obsługi gastronomicznej • jakość i wybór potraw	personelu. W odniesieniu do obsługi gastronomicznej brana jest pod uwagę czystość.
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY (NIEZAWODNOŚĆ)	• solidność obsługi • fachowość personelu (fachowość realizacji) • terminowość • czas realizacji usługi • rzetelność wykonania • rezerwacja pokoju • usługi baru • kolacja w restauracji • *room service* • śniadanie • odjazd • poziom usług –sprawność, kultura, rzetelność, uprzejmość, higiena, estetyka personelu i znajomość języków obcych • kultura, czystość i fachowość obsługi gastronomicznej	W tej części pojawiają się kryteria wskazujące na taki właśnie sposób świadczenia usługi (m.in. solidność, fachowość, rzetelność, terminowość) jak również kryteria związane z niezawodnością usługodawcy na poszczególnych etapach procesu świadczenia usług hotelarskich (rezerwacja pokoju, usługi baru, kolacja w restauracji, *room service*, śniadanie, odjazd). W ramach dwóch ostatnich kryteriów uwzględniane będą w odniesieniu do niezawodności rzetelność personelu oraz fachowość obsługi gastronomicznej.
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW (WRAŻLIWOŚĆ)	• szybkie reagowanie na potrzeby klienta • dyspozycyjność • komfort klienta • rezerwacja pokoju • usługi baru • kolacja w restauracji • *room service* • śniadanie • odjazd • poziom usług –sprawność, kultura, rzetelność, uprzejmość, higiena, estetyka personelu i znajomość języków obcych	Uwzględniono tu kryteria związane ze sprawnym zaspokajaniem zgłaszanych przez klienta potrzeb. Ten sposób podejścia do klienta powinien być uwzględniany na każdym z etapów świadczenia usług hotelarskich. Dlatego też wśród kryteriów znajdują się również nawiązujące do ujęcia procesowego (od rezerwacji pokoju aż do odjazdu).
PEWNOŚĆ (PEWNOŚĆ)	• poczucie bezpieczeństwa • uprzejmość personelu (zachowanie uprzejmości) • fachowość personelu • komunikatywność personelu • cena usługi • rezerwacja pokoju • usługi baru • kolacja w restauracji • *room service* • śniadanie • odjazd • poziom usług –sprawność, kultura, rzetelność, uprzejmość, higiena, estetyka personelu i znajomość języków obcych • kultura, życzliwość, fachowość obsługi w recepcji • kultura, czystość i fachowość obsługi gastronomicznej	Cena w tym kontekście może być rozpatrywana w kategoriach gwarancji odpowiedniego (adekwatnego do niej) poziomu świadczonych usług. Pozostałe kryteria, podobnie jak w ramach wcześniejszych części, są rozpatrywane w dwóch aspektach: kryteriów bezpośrednio odnoszących się do zagadnienia pewności oraz w odniesieniu do procesu świadczenia usług. W przypadku trzech ostatnich kryteriów brane są pod uwagę: kultura, uprzejmość oraz znajomość języków obcych personelu.
EMPATIA (EMPATIA)	• zrozumienie potrzeb klienta • komfort klienta • rezerwacja pokoju • przybycie i powitanie przez recepcję • usługi baru • kolacja w restauracji • *room service* • śniadanie • odjazd	Indywidualne podejście do klienta nacechowane uwrażliwieniem na jego potrzeby i ukierunkowane na stworzenie odpowiedniej atmosfery cechuje tę grupę kryteriów. Zagadnienie to może być również rozpatrywane w odniesieniu do poszczególnych etapów

	• ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła, sprawność organizacji	procesu świadczenia usługi hotelarskiej. Wydaje się, że w tę grupę kryteriów najlepiej wpisują się elementy typowe dla marketingu relacji. Jednak przytaczane w tej części kryteria nie oddają istoty tego zagadnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.1.

Niektóre z czynników ujętych w powyższej tablicy są tożsame lub się powtarzają. Wynika to z faktu zestawienia wszystkich czynników z poszczególnych metod badania jakości usług hotelarskich. Na tym etapie dokonano jedynie ich pogrupowania na podstawie przeprowadzonej analizy. Dopiero na kolejnym etapie badań[33] będzie miała miejsce ich redukcja bądź synteza. Powyższy zestaw czynników oceny jakości usług hotelarskich stanowi więc materiał do dalszej, pogłębionej analizy.

3.1.1.2. Opracowanie zbioru przymiotów jakości

Po zestawieniu czynników oceny jakości usług hotelarskich w odniesieniu do pięciu podstawowych grup kryteriów według metody *Servqual*, dokonano ich wstępnej selekcji[34]. Miała ona na celu wyeliminowanie czynników tożsamych oraz bliskoznacznych a także pominięcie czynników niezbyt istotnych.

W ramach pierwszej grupy tj. **atrybutów materialnych[35]**, odrzucono następujące kryteria:

- „pokój i łazienka"; ze względu na jego powtórzenie,
- „kolacja w restauracji, śniadanie", ponieważ te elementy zawiera w sobie czynnik: „jakość i wybór potraw",

[33] Por. podrozdział 3.1.1.2.

[34] Selekcja –„ (...) dobór osób lub rzeczy przez eliminację tych, które nie spełniają określonych warunków". [http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=selekcja, 04.11.2006]. Selekcji dokonano bazując na redukcji i syntezie. Redukcja – „(...) zmniejszenie rozmiarów, liczby lub ilości czegoś". [http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=redukcja, 04.11.2006]. Synteza – „(...) łączenie wielu różnych elementów w jedną całość lub całościowe poznanie jakiegoś zjawiska oparte na poprzednim zbadaniu jego elementów; też: całościowe ujęcie jakiegoś problemu". [http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=synteza, 04.11.2006].

[35] W niniejszym podrozdziale – zgodnie z wcześniejszymi założeniami - grupy kryteriów wytłuszczono a czynniki (kryteria) wzięto w cudzysłów.

- „standard pomieszczeń mieszkalnych, gastronomicznych i ogólnodostępnych”; (ujęto w ramach wcześniejszych czynników dotyczących wyglądu budynku, pokoju, baru, restauracji itp.),
- „asortyment i jakość produkcji – wybór, zróżnicowanie i jakość potraw i napojów”; (elementy te zawiera czynnik: „jakość i wybór potraw”, do którego dodano napoje),
- „instalacje i urządzenia techniczne – sprawność ich działania”; (ujęto w ramach czynnika „sprawność elementów wyposażenia”).

W przypadku drugiej grupy czynników, czyli **niezawodności usługodawcy**, wyeliminowano dwa tożsame, a mianowicie:

- „rzetelność wykonania”, którą przyporządkowano do czynnika „solidność obsługi”,
- „poziom usług” z uwzględnieniem rzetelności; mieści się w ramach czynnika „solidność obsługi”.

Poza kryteriami wymienionymi powyżej, w ramach grupy czynników **niezawodności** zmodyfikowano również czynniki związane z poszczególnymi etapami świadczenia usługi hotelarskiej, czyli procesowym ujęciem badania usług. Przyporządkowano je do jednego kryterium tj. „realizacji usługi w odpowiednim czasie - rezerwacja pokoju, usługi baru, kolacja w restauracji, *room service*, śniadanie, odjazd”[36].

W ramach kolejnej grupy kryteriów tj. **wrażliwości usługodawcy na potrzeby klientów,** nie odrzucono żadnego z nich. Dokonano natomiast ich modyfikacji polegającej na redukcji i syntezie. Zmiany te dotyczyły następujących czynników:

- „usług: rezerwacja hotelu, usługi baru, kolacja w restauracji, *room service*, śniadanie, odjazd”, które zakwalifikowano do trzeciego czynnika w tej części kwestionariusza, czyli „dbania o komfort klienta”,
- sprawności w ramach poziomu usług, które zakwalifikowano, ze względu na tożsame znaczenie, do pierwszego kryterium w tej części kwestionariusza, czyli „szybkiego reagowania na zgłaszane potrzeby”.

[36] Por. tablica 3.3.

W przedostatniej części opracowywanego kwestionariusza dotyczącej **pewności** wprowadzono następujące zmiany:

- w kryteriach wyodrębnionych w ramach „poziomu usług”: kultura (połączono z kryterium uprzejmości personelu), uprzejmość (usunięto ze względu na jego powtórzenie), znajomość języków obcych (zakwalifikowano do kryterium komunikatywności personelu),
- kryterium „życzliwość obsługi w recepcji” przeniesiono do części piątej kwestionariusza tj. empatii,
- kryterium „kultury obsługi w recepcji” zamieszczono w drugim czynniku w tej części – „kultura i uprzejmość personelu”,
- kryterium „kultury obsługi gastronomicznej” - podobnie jak poprzednie - zamieszczono w drugim czynniku w tej części: „kultura i uprzejmość personelu”.

W ostatniej części dotyczącej **empatii** dokonano czterech zmian, a mianowicie:

- zrezygnowano z kryterium „komfortu klienta”, ponieważ było ono już wcześniej ujęte w ramach wrażliwości usługodawcy,
- połączono trzy elementy odnoszące się do etapów świadczenia usługi hotelarskiej przez recepcję: „przybycie i powitanie przez recepcję”, „odjazd” oraz „usługi *room service”*. Ujęto je w ramach jednego kryterium: „życzliwość obsługi w recepcji”,
- połączono „kolację w restauracji” oraz „śniadania”, czyli czynniki związane z usługami świadczonymi przez restaurację, w ramach kryterium: „życzliwość obsługi w restauracji”,
- w ramach kryterium „ogólnego wrażenia” zrezygnowano ze sprawności organizacji, gdyż uznano ten element za nie związany z empatią.

W efekcie przeprowadzonych zmian otrzymano następujący zestaw czynników, który zamieszczono w arkuszu *Servqual*[37] (tab. 3.3).

[37] Por. załączniki 42A i 42B.

Tablica 3.3

Zbiór przymiotów jakości.

Potencjalny zestaw poszukiwanych kryteriów jakości

Kryteria oceny jakości usług hotelarskich	Uwagi
ATRYBUTY MATERIALNE	
1. Dogodna lokalizacja hotelu 2. Wygląd (estetyka) pokoju w hotelu 3. Wystrój (wyposażenie i wygląd) toalety w pokoju 4. Wystrój restauracji 5. Wyposażenie zaplecza rekreacyjnego 6. Oznakowanie dojazdu 7. Wygląd budynku 8. Stan parkingu 9. System rezerwacji przez internet 10. System rezerwacji przez telefon 11. Usługi baru (oferta, godziny otwarcia) 12. Jakość i wybór potraw i napojów *13.* Usługi *room service* 14. Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia (w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego) 15. Sprawność elementów wyposażenia (np. okna, kontakty, suszarka, oświetlenie, tv itp.) 16. Higiena i estetyka personelu 17. Wybór usług dodatkowych (np. fryzjer, kosmetyczka itp.) 18. Czystość i porządek w pokoju hotelowym 19. Czystość toalety w pokoju 20. Czystość toalety ogólnodostępnej 21. Czystość obsługi gastronomicznej	Liczba czynników została rozbudowana z 20 (tab. 3.2) do 21.
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	
22. Solidność obsługi hotelowej (rzetelne wykonanie usługi – zgodne z wcześniejszymi obietnicami) 23. Profesjonalizm personelu (działu rezerwacji, recepcji, sprzątającego) 24. Realizacja usług w ustalonym czasie 25. Realizacja usług w odpowiednim czasie (odpowiednim dla danej usługi) : rezerwacja pokoju, usługi baru, kolacja w restauracji, *room service*, śniadanie, wymeldowanie z hotelu) 26. Fachowość obsługi gastronomicznej	Liczba czynników została zredukowana z 13 (tab. 3.2) do 5.

WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	
27. Szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby 28. Dyspozycyjność (dostępność personelu-przede wszystkim recepcji - o każdej porze) 29. Dbanie o komfort klienta (chęć zaoferowania bezzwłocznej pomocy w zakresie rezerwacji pokoju, usług baru, restauracji (kolacja, śniadanie, *room service*), wymeldowania z hotelu (*check-out*))	Liczbę czynników zredukowano z 10 (tab. 3.2) do 3.
PEWNOŚĆ	
30. Poczucie bezpieczeństwa 31. Kulturę i uprzejmość personelu (rezerwacji, recepcji, gastronomii, obsługi pięter) 32. Fachowość personelu (co daje poczucie pewności, że usługa zostanie zrealizowana we właściwy sposób - zgodnie z oczekiwaniami) 33. Komunikatywność personelu (w tym znajomość języków obcych) 34. Gwarancję „odpowiedniej" usługi za „odpowiednią" cenę (jakość usługi jest adekwatna do ceny) 35. Pewność w zakresie „właściwej" realizacji: rezerwacji pokoju, usług baru, usług restauracji, usług *room service*, wymeldowania z hotelu (*check-out*)	Liczbę czynników zredukowano z 14 (tab. 3.2) do 6.
EMPATIA	
36. Zrozumienie potrzeb klienta 37. Życzliwość obsługi podczas rezerwacji 38. Życzliwość obsługi w recepcji (kryterium tym objęto trzy elementy: przybycie i powitanie przez recepcję, odjazd oraz usługi *room service* świadczone poprzez kontakt z recepcją) 39. Życzliwość obsługi w barze 40. Życzliwość obsługi w restauracji 41. Ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła	Liczbę czynników zredukowano z 10 (tab. 3.2) do 6.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.2.

Łączna liczba kryteriów oceny jakości usług hotelarskich po przeprowadzonej ich redukcji i syntezie wynosi 41. Takie ich szczegółowe rozbicie pozwoli na wychwycenie w trakcie badania elementów, których jakość należy poprawić. Im bardziej precyzyjnie zostaną one zidentyfikowane tym skuteczniejsze będą podejmowane działania w celu ich poprawy.

Okazuje się jednak, że w ramach utworzonych kryteriów oceny jakości usług hotelarskich zabrakło typowych elementów związanych z relacjami z klientami w ujęciu marketingu relacji. Pewne elementy zamieszczone w ostatniej części tj. **empatii**, pośrednio wiążą się z tą koncepcją rynkową. Nie stanowią jednak charakterystycznych elementów tworzenia i umacniania relacji. Można powiedzieć, że powinny one stanowić podstawę wszelkich działań podejmowanych w każdym przedsiębiorstwie. Takim elementem jest chociażby „zrozumienie potrzeb klienta", które jest punktem wyjścia w procesie ich zaspokajania. Jeśli chodzi o „życzliwość", jest to element niewątpliwie pożądany w przypadku świadczenia usług hotelarskich. Nie można go jednak przypisać wyłącznie do grupy elementów związanych z kształtowaniem relacji z klientami, ale stanowi on jego istotny aspekt.

Kryteria związane z relacjami z klientami zostaną wyłonione w kolejnym podrozdziale pracy.

3.1.1.3. Wypracowanie zestawu kryteriów jakości

Na podstawie wtórnej selekcji potencjalnego zestawu poszukiwanych kryteriów jakości, dokonanej selekcji typowych elementów związanych z relacjami z klientami oraz wyników z badania jakościowego (indywidualnych wywiadów pogłębionych) zostanie stworzony ostateczny zestaw kryteriów jakości. Na podstawie tego zestawu w kolejnym etapie przeprowadzono badanie ilościowe.

Formułując kryteria oceny jakości należy kierować się kilkoma zasadami. Pierwsza z nich mówi, że nazwa kryterium powinna być zwarta i jednoznacznie brzmiąca. Zgodnie z kolejną zasadą należy tak formułować kryteria, aby wykluczyć określenia bliskoznaczne. Tworzone kryteria powinny się nawzajem uzupełniać. Oceniając kompleksowość zestawu kryteriów brane jest pod uwagę znaczeniowe ich dopełnianie. Istotne znaczenie ma również liczba kryteriów. Przyjmuje się tutaj zasadę liczebności zestawu w górę i w dół. W pierwszym przypadku powinna być zachowana odpowiednia operatywność zestawu. W sytuacji drugiej obowiązuje zasada przynajmniej trzech kryteriów, co ma umożliwiać trafne zlokalizowanie średniej. Ostatnią cechą zestawu kryteriów jakości (stosowaną w razie potrzeby) jest reprezentowanie przez poszczególne kryteria lub ich grupy różnych aspektów

jakości. Ma to na celu uwzględnienie różnych tzw. znamion jakości.[38] W efekcie pozwala to na kompleksowe ujęcie i zbadanie tego zagadnienia.

W przypadku opisywanego badania, realizowanego przy pomocy metody *Servqual*, ostatnia z zasad znajduje zastosowanie. Stanowi to podstawę tworzonego kwestionariusza.

Interesujące nas zagadnienia opracowano w tym podrozdziale według kolejnych kroków, a mianowicie:

- wtórna selekcja,
- dodanie typowych elementów związanych z relacjami z klientami,
- wyniki z badania jakościowego (pogłębionych wywiadów indywidualnych); weryfikacja proponowanego zestawu kryteriów pod kątem wyników badań,
- ostateczny zestaw kryteriów do kwestionariusza *Servqual*.

W trakcie konstruowania scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla gości hotelowych, zauważono pokrywanie się dwóch kryteriów w ramach **niezawodności usługodawcy** (kryterium numer 23 – „profesjonalizm personelu (działu rezerwacji, recepcji, sprzątającego)" oraz kryterium numer 26 – „fachowość obsługi gastronomicznej") z kryterium zamieszczonym w ramach **pewności** (kryterium numer 32 – „fachowość personelu)". Podjęto decyzję o usunięciu tych kryteriów z części **niezawodność** i pozostawieniu jedynie w ramach części dotyczącej **pewności**.[39] Pozostałe kryteria, wyłonione we wcześniejszych etapach ich analizy, pozostawiono bez zmian.

Na podstawie ponownej analizy[40] podjęto decyzję o modyfikacji następujących kryteriów (tab. 3.4).

Tablica 3.4

Zmodyfikowane kryteria po wtórnej analizie i selekcji

- **ATRYBUTY MATERIALNE**

Przed modyfikacją	**Po modyfikacji**
Wygląd budynku Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia *(w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)* Wygląd (estetyka) pokoju w hotelu Wystrój (wyposażenie i wygląd) toalety w pokoju	Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia *(w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)* Wyposażenie i wygląd (estetyka) pokoju Wyposażenie i wygląd toalety w pokoju

[38] R. Kolman, T. Tkaczyk, op. cit., s. 31.

[39] Słuszność tej decyzji potwierdza zestawienie w: *Sevices marketing a managerial approach*, [w:], John Wiley & Sons Australia Ltd, Singapore 2003, s. 84.

[40] Ponowna analiza została przeprowadzona przez autorkę rozprawy. Uwagi sformułowano na podstawie jej własnych spostrzeżeń poczynionych podczas projektowania i realizacji badania jakościowego.

- **NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY**

Przed modyfikacją	**Po modyfikacji**
Solidność obsługi hotelowej (*rzetelne wykonie usługi – zgodnie z wcześniejszymi obietnicami*) Realizacja usług w ustalonym czasie *(dotrzymanie terminu wykonania usługi)* w zakresie: *- rezerwacji pokoju,* *- usług baru,* *- kolacji w restauracji,* *- room service,* *- śniadania,* *- wymeldowania z hotelu*	Realizacja usług w ustalonym zakresie (*rzetelne wykonie usługi – zgodnie z wcześniejszymi obietnicami*) Realizacja usług w ustalonym czasie *(dotrzymanie terminu wykonania usługi)* w zakresie: *- rezerwacji pokoju,* *- usług baru,* *- kolacji w restauracji,* *- room service,* *- śniadania,* *- wymeldowania z hotelu* *- innych usług*

- **WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW**

Przed modyfikacją	**Po modyfikacji**
Dbanie o komfort klienta *(chęć zaoferowania bezzwłocznej pomocy w zakresie rezerwacji pokoju, usług baru, restauracji (kolacja, śniadanie, room service), wymeldowania z hotelu (check-out))*	Dbanie o komfort klienta *(chęć udzielenia bezzwłocznej pomocy w zakresie rezerwacji pokoju,zameldowania w hotelu (check-in), usług baru, restauracji (kolacja, śniadanie, room service), wymeldowania z hotelu (check-out) itp.)*

- **PEWNOŚĆ**

Przed modyfikacją	**Po modyfikacji**
Pewność w zakresie „właściwej" realizacji: rezerwacji pokoju, usług baru, usług restauracji, usług *room service*, wymeldowania z hotelu (*check-out*)	Pewność w zakresie „właściwej" realizacji: rezerwacji pokoju, zameldowania w hotelu *(check-in)*, usług baru, usług restauracji, usług *room service*, wymeldowania z hotelu (*check-out*)

- **EMPATIA**

Przed modyfikacją	**Po modyfikacji**
Indywidualne zainteresowanie klientem	Indywidualne podejście do klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe uwagi uwzględniono przy tworzeniu ostatecznego zestawu kryteriów oceny jakości usług hotelarskich.

W ramach typowych elementów związanych z relacjami z klientami przed badaniem jakościowym dodano dwa kryteria:

- „indywidualne zainteresowanie klientem",
- „troska okazywana klientom".

Następnie, kryteria te zweryfikowano w trakcie badania jakościowego. Zmiany dokonane na podstawie badania jakościowego w zakresie tych kryteriów przedstawiono w tablicy 3.5.

W celu weryfikacji proponowanego zestawu kryteriów do kwestionariusza *Servqual* przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione[41]. Służyły one

[41] „Celem pogłębionych wywiadów indywidualnych jest uzyskanie szczegółowych informacji od 1 respondenta, bez wpływu osób trzecich, podczas badania złożonych, wieloetapowych procesów postępowania nabywcy i/lub kiedy poruszane są zagadnienia kontrowersyjne, osobiste, intymne."

ustaleniu zestawu czynników uwzględnianych przez klienta przy ocenie jakości usług hotelarskich w hotelach trzygwiazdkowych. Badanie miało wykazać, czy oprócz dotychczas stosowanych do oceny czynników jakości usług hotelarskich, należałoby wprowadzić nowe, związane z budowanymi z klientami relacjami. Ważność dla badanych poszczególnych czynników była kryterium uwzględnienia ich w dalszym etapie tj. badaniu ilościowym.

Wywiady przeprowadzono na dwóch grupach respondentów:

1) gości hotelowych,
2) pracowników badanych hoteli.

Indywidualne wywiady pogłębione są jedną z metod jakościowych badań marketingowych[42]. Ten rodzaj wywiadu wybrano ze względu na:[43]

1) trudność zebrania w jednym miejscu i czasie grupy klientów hotelu, co wpłynęło na rezygnację z pogłębionych wywiadów grupowych,
2) wysoki stopień koncentracji na danym problemie badawczym,
3) łatwiejsze wdrażanie wytycznych scenariusza wywiadu,
4) większą pewność respondenta odnośnie poufności wypowiedzi,
5) tzw. „atmosferę zwierzeń" skłaniającą respondenta do większej otwartości w zakresie dyskutowanych zagadnień,

---

[A.M. Nikodemska-Wołowik, op. cit., s. 145-146]. Wywiady te noszą również miano wywiadów swobodnych. [K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 169].
Informacje na temat pogłębionych wywiadów indywidualnych zaprezentowano w niniejszym podrozdziale - empirycznej części rozprawy - ze względu na fakt, iż badanie jakościowe jest wykorzystywane jedynie jako metoda pomocnicza, poprzedzająca badanie ilościowe stanowiące badanie właściwe. Z tego też względu informacje na temat pogłębionych wywiadów indywidualnych zostaną omówione tylko w takim zakresie jaki był stosowany w badaniu jakościowym przeprowadzonym w hotelach. Nie zamieszczono informacji na temat tej metody badawczej w podrozdziale 1.2.2 - części teoretycznej rozprawy - ponieważ prezentowano tam konkretne metody służące do badania jakości usług hotelarskich.

[42] Jakościowe badania marketingowe – badania, których zadaniem jest wyjaśnienie, dlaczego tak a nie inaczej postępują badane podmioty, najczęściej konsumenci indywidualni, dotarcie do nie ujawnianych w sposób bezpośredni przyczyn ich zachowania oraz umożliwienie dogłębnego zrozumienia i właściwego zinterpretowania tego zachowania. Zazwyczaj na ich podstawie są ustalane wytyczne do badań ilościowych. Ułatwiają badaczom zbliżenie się do naturalnego, prawdziwego świata badanych. Obejmują niewielką liczbę badanych podmiotów, toteż ich wyniki nie są reprezentatywne dla szerszej populacji i na ich podstawie nie można przeprowadzać wnioskowania statystycznego. [A.M. Nikodemska-Wołowik, op. cit., s. 200-201]. Informacje na temat badań jakościowych można znaleźć również w: K. Konecki, op. cit.; D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2009.

[43] Opracowanie własne na podstawie założeń dotyczących realizacji badania w hotelach oraz charakterystyki pogłębionych wywiadów indywidualnych przedstawionej przez: A.M. Nikodemska-Wołowik, op. cit., s. 147-148.

6) uzyskanie opinii pojedynczych osób na temat problemu badawczego, co jest istotne z punktu widzenia kolejnego etapu badania, a mianowicie badania ilościowego realizowanego na pojedynczych respondentach.

Za stosowaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych przemawiały następujące korzyści:[44]

1) wynikające z podejścia respondenta do procesu badawczego:
   - możliwość dostosowania układu i treści a także sposobu prowadzenia rozmowy do indywidualnych cech respondenta,
   - większe możliwości aktywnego udziału indagatora,
   - możliwość stworzenia silniejszej więzi między badaczem a respondentem dzięki czemu wzrasta zaufanie respondenta do badacza.
2) wynikające z utrzymywania stałego kontaktu indagatora[45] z respondentem[46]:
   - większa łatwość wytyczania w razie potrzeby nowych kierunków rozmowy przez indagatora,
   - większa elastyczność indagatora i możliwość zatrzymania się przy cennych uwagach respondenta wykraczających czasami poza obszar badania,
   - uzyskanie „głębszych” informacji.

Jednak głównym powodem, który wpłynął na wybór indywidualnego wywiadu pogłębionego była redukcja problemów związanych z koniecznością zebrania odpowiedniej liczby osób w danym miejscu i czasie. W przypadku gości hotelowych było to niemożliwe do zrealizowania ze względów organizacyjnych.

Rozpatrując wybór metody badawczej brano również pod uwagę ograniczenia indywidualnych wywiadów pogłębionych związane z:[47]

1) intensywnością i czasem trwania wywiadu:
   - szybsze zmęczenie badacza, które powoduje spadek jego koncentracji i zmniejszenie szansy na dostrzeżenie nowych, cennych informacji.
2) respondentem:
   - większa uprzejmość i ugrzecznienie ze strony respondenta, powściągliwość w zakresie krytycznych uwag,

[44] Opracowanie własne na podstawie: tamże, s. 159-160.

[45] Indagator (*łac. indagare* – wypytywać, prowadzić śledztwo, szperać) – osoba przeprowadzająca indywidualny wywiad pogłębiony. [Tamże, s. 145].

[46] Respondent - „osoba, której opinie stanowią przedmiot badania w naukach społecznych, najczęściej w badaniach kwestionariuszowych, także: telefonicznych, pocztowych, internetowych. Respondenci dobierani są do badań na podstawie założeń badania probabilistycznego. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Respondent, 08.12.2007].

[47] Opracowanie własne na podstawie: A.M. Nikodemska-Wołowik, op. cit., s. 160-161.

- skupienie uwagi respondenta na indagatorze i jego cechach (atrakcyjności zewnętrznej, sposobie bycia, intonacji głosu).

3) możliwością obserwacji przebiegu spotkania przez zleceniodawcę:
   - jego obecność wywiera negatywny wpływ na przebieg rozmowy – aby uniknąć tego ograniczenia zleceniodawca był równocześnie indagatorem.

4) innymi czynnikami:
   - relatywnie bardzo długi czas zbierania danych,
   - czasochłonna analiza i interpretacja,
   - wysoki koszt uzyskania danych - pogłębione wywiady indywidualne są uważane za jedną z najdroższych lub nawet najdroższą wśród metod badań marketingowych.

Przeprowadzone badania jakościowe były traktowane jako uzupełnienie i dopracowanie założeń do badań ilościowych.

W ramach zrealizowanego badania jakościowego można wyróżnić następujące fazy i etapy:[48]

- **Faza I – przygotowanie badania:**

Etap I – Formułowanie problemu badawczego i celów badania[49]

Etap II – Utworzenie zespołu badawczego (etap ten pominięto ze względu na jedną osobę badacza – autora badań)

Etap III - Wybór metod i technik badawczych[50]

Etap IV – Dobór próby[51]

Etap V – Konstrukcja instrumentów badawczych[52].

- **Faza II – realizacja badania**

Etap I – Zbieranie danych[53]

Etap II – Przygotowanie materiału do analizy i interpretacji[54]

---

[48] Opracowanie własne na podstawie: tamże, s. 77.

[49] Problemy badawcze oraz cel ogólny i cele szczegółowe zamieszczono w załącznikach 35 i 36.

[50] Technika badawcza była już z góry określona – jakościowa, natomiast jako metodę badawczą wybrano indywidualny wywiad pogłębiony.

[51] Próbę do badania jakościowego pobrano w sposób celowy – badanie przeprowadzano w hotelach będących podmiotami badań na ich klientach i pracownikach.

[52] Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono przy wykorzystaniu scenariuszy wywiadu. Scenariusz wywiadu (przewodnik wywiadu) to „narzędzie, ułatwiające badaczom przeprowadzenie wywiadu. Zawiera m.in. takie elementy, jak cel(e) wywiadu, kryteria określające próbę badaną, liczbę wywiadów i miejsce ich przeprowadzenia, szczegółowy plan wywiadu z porządkiem kwestii, jakie mają być poruszone w jego toku.” [A.M. Nikodemska-Wołowik, op. cit., s. 204].

[53] Badanie przeprowadzono w lipcu 2008 roku na 25-ciu respondentach (w tym 12 klientach i 13 pracownikach hoteli) w hotelach: *Novotel* Gdańsk Marina**,** *Novotel* Gdańsk Centrum oraz *Mercure* Hevelius Gdańsk. Wywiady nagrywano (nagranie audio) za zgodą ich uczestników. Poza tym robiono notatki w trakcie trwania wywiadów oraz zaraz po ich zakończeniu.

Etap III – Analiza i interpretacja.

- **Faza III – interpretacja i prezentacja wyników badania**

Etap I – Interpretacja wyników badania

Etap II – Prezentacja wyników[55].

Przeprowadzone, indywidualne wywiady pogłębione z klientami i pracownikami hoteli miały formę wywiadów częściowo ustrukturalizowanych (*semi-structured interviews*)[56]. Charakteryzuje je występowanie elementu standaryzacji, której jest poddany scenariusz wywiadu. Za podstawę scenariusza przyjmuje się występowanie schematycznego ujęcia pewnych wątków tematycznych. Pytania nie są jednak standaryzowane, a o ich kolejności oraz sposobie zadawania decyduje indagator. Może on zadawać pytania dodatkowe oraz wzbogacać wywiad o nowe wcześniej nie przewidziane zagadnienia.

Zdecydowano się na tę formę wywiadów, ponieważ w momencie przystąpienia do badania, temat badania był już jasno sprecyzowany. Określone były również problem badawczy oraz cele badania.

Wywiady przeprowadzono stosując następujące zasady:

- dążono do zbudowania korzystnych relacji pomiędzy indagatorem a respondentem,
- starano się wzbudzić w respondentach zaufanie,
- dawano respondentom czas na zastanowienie się nad postawionym zagadnieniem,
- badane zagadnienia omawiano zgodnie z zasadą przechodzenia od spraw ogólnych do spraw bardziej szczegółowych,
- respondentowi zadawano wyłącznie pytania otwarte,
- w trakcie wywiadu starano się pogłębiać zagadnienia poruszane przez respondenta,

[54] Sporządzone w trakcie trwania wywiadów oraz zaraz po ich zakończeniu notatki zostały uzupełnione o informacje odtworzone z nagrań audio.

[55] Całość wyników zamieszczono w opracowanym raporcie z badania a najistotniejsze z nich przedstawiono w niniejszym podrozdziale rozprawy.

[56] Poza wymienioną, inne dopuszczalne formy wywiadu to: wywiady nieustrukturalizowane (*in-depth unstructured interviews*), wywiady długie (*long interviews*), krótkie pogłębione wywiady indywidualne (*mini-depths*). [A.M. Nikodemska-Wołowik, op. cit., s. 158].

- uwzględniano zasadę tzw. psychologicznej dostępności i niedostępności informacji[57],
- wywiady przeprowadzała tylko jedna osoba, nie uczestniczyli w nich żadni obserwatorzy,
- osoba prowadząca wywiady starała się zachowywać postawę neutralną wobec omawianych zagadnień i respondenta,
- dążono do tego, aby wywiady nie były zbyt długie, maksymalny czas trwania pojedynczego wywiadu oszacowano na 35 minut, starano się nie przekraczać tego czasu[58],
- liczbę wywiadów oszacowano na 10 przypadających na każdy profil psychodemograficzny respondenta co w sumie dało 20 wywiadów[59] (łącznie przeprowadzono 25 wywiadów),
- w trakcie wywiadów utrzymywano optymalną odległość od respondenta[60] i starano się nie utrzymywać stałego kontaktu wzrokowego,
- wywiady przeprowadzano w badanych hotelach a zatem w miejscach neutralnych zarówno dla respondenta jak i dla indagatora,
- zwracano również uwagę na względy ergonomiczne w miejscach, w których prowadzono badanie m.in. na temperaturę powietrza w pomieszczeniu oraz odpowiednie oświetlenie.

W trakcie wywiadu oprócz omawiania zagadnień zapisanych w scenariuszu, rozwijano również istotne kwestie poruszane przez respondenta, nawet jeśli nie były one wcześniej zapisane w scenariuszu. Wynikało to z przebiegu rozmowy z respondentem. Planowany czas badania wynosił maksymalnie 35 minut. Każdy kolejny wywiad był przeprowadzany na podstawie tego samego kwestionariusza. Scenariusz wywiadu oprócz wypunktowanych zagadnień, które były poddawane dyskusji i konkretnych pytań był swobodnie rozbudowywany o nowe pytania i zagadnienia w nim nie ujęte. Wynikało to z przebiegu rozmowy z respondentem.

---

[57] Zasada psychologicznej dostępności i niedostępności informacji jest rozumiana jako zdolność badanego do pojmowania pewnych zjawisk w zależności od jego poziomu intelektualnego, dotychczasowych doświadczeń i wiedzy. [Tamże, s. 153].

[58] Pogłębiony wywiad indywidualny powinien trwać od 30 minut do 1,5 godziny w zależności od poruszanej problematyki. [Tamże, s. 155].

[59] Wywiady prowadzono na dwóch grupach respondentów: klientach hoteli oraz pracownikach, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami.

[60] Zgodnie z zasadami dotyczącymi pogłębionych wywiadów indywidualnych w trakcie wywiadu indagator nie powinien siedzieć zbyt blisko naprzeciwko respondenta, gdyż może to wywołać uczucie lęku lub zażenowania. [A.M. Nikodemska-Wołowik, op. cit., s. 156].

Każdy kolejny wywiad był przeprowadzany na podstawie tego samego scenariusza. W przypadku powtarzania się opinii i sugestii respondentów, w zakresie wskazywanych czynników, kwestionariusz do badania ilościowego modyfikowano w dalszych etapach badania. Czynniki lub zagadnienia wskazane nawet przez jednego respondenta, których na wcześniejszym etapie projektowania kwestionariusza *Servqual* do badania ilościowego nie uwzględniono, poddawano analizie pod kątem celowości ich zamieszczenia w tym kwestionariuszu.

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych otrzymano następujące wyniki (tab. 3.5).

Tablica 3.5

Zestaw kryteriów do badania jakości usług hotelarskich w świetle relacji z klientami otrzymany po badaniach jakościowych

Kryteria, które postanowiono dodać do arkusza *Servqual* na podstawie odpowiedzi gości hotelowych	Kryteria, które postanowiono dodać do arkusza *Servqual* na podstawie odpowiedzi pracowników hoteli	Kryteria, które postanowiono dodać do arkusza *Servqual* po badaniu jakościowym	Zestaw kryteriów do arkusza *Servqual* po badaniu jakościowym
ATRYBUTY MATERIALNE			
Wyposażenie zaplecza konferencyjnego *(np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.)* **Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju** (*mini-bar, Internet,TV z kablówką, klimatyzacja, czajnik itp.*) **Wygląd i zawartość strony internetowej** **Wygląd otoczenia hotelu**	**Wygląd bezpośredniego otoczenia hotelu** **Wyposażenie i wygląd (estetyka) pokoju** **Wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących** **Wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej** **Zaplecze rekreacyjne** *(wyposażenie, godziny otwarcia)* **Usługi baru** *(wystrój, godziny otwarcia)* **Specjalne oferty** *(np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)*	**Wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej** **Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju** *(mini-bar, Internet,TV z kablówką, klimatyzacja, czajnik itp.)* **Wygląd otoczenia hotelu** **Wyposażenie i wygląd (estetyka) pokoju** **Wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących** **Zaplecze rekreacyjne** *(wyposażenie, godziny otwarcia)* **Wyposażenie zaplecza konferencyjnego** *(np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.)* **Usługi baru** *(wystrój, godziny otwarcia)* **Specjalne oferty** *(np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)*	Dogodna lokalizacja hotelu Wygląd (estetyka) pokoju w hotelu **Wyposażenie i wygląd (estetyka) pokoju** Wystrój (wyposażenie i wygląd) toalety w pokoju **Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju** *(mini-bar, Internet,TV z kablówką, klimatyzacja, czajnik itp.)* Wystrój restauracji **Wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących** Wyposażenie zaplecza rekreacyjnego **Zaplecze rekreacyjne** *(wyposażenie, godziny otwarcia)* **Wyposażenie zaplecza konferencyjnego** *(np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.)* Oznakowanie dojazdu **Wygląd otoczenia hotelu** Wygląd budynku Stan parkingu **Wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej** System rezerwacji przez internet System rezerwacji przez telefon/fax Usługi baru *(oferta, godziny otwarcia)***Usługi baru** *(wystrój, godziny otwarcia)*

			Jakość i wybór potraw i napojów Usługi *room service* Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia *(w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)* Sprawność elementów wyposażenia *(np. okna, kontakty, suszarka, oświetlenie, tv itp.)* Higiena i estetyka personelu Wybór usług dodatkowych *(np. fryzjer, kosmetyczka itp.)* **Specjalne oferty** *(np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)* Czystość i porządek w pokoju hotelowym Czystość toalety w pokoju Czystość toalety ogólnodostępnej Czystość obsługi gastronomicznej
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY			
Realizacja usług w ustalonym zakresie	**Realizacja usług w ustalonym zakresie** (*rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami*) Do wykazu usług jako ostatni element należy dodać wariant **innych usług** (*np. usuwania usterek, zamiany pokoju, udzielania informacji)* *Do wykazu usług jako drugi element należy dodać wariant* ***zameldowania w hotelu*** *(check-in)*	**Realizacja usług w ustalonym zakresie** (*rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami*) Do wykazu usług jako ostatni element należy dodać wariant **innych usług** (*np. usuwania usterek, zamiany pokoju, udzielania informacji)* *Do wykazu usług jako drugi element należy dodać wariant* ***zameldowania w hotelu*** *(check-in)*	Solidność obsługi hotelowej (*rzetelne wykonie usługi – zgodnie z wcześniejszymi obietnicami*) **Realizacja usług w ustalonym zakresie** (*rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami*) Realizacja usług w ustalonym czasie *(dotrzymanie terminu wykonania usługi)* w zakresie: *- zameldowania* *- usług baru,* *- kolacji w restauracji,* *- room service,* *- śniadania,* *- wymeldowania z hotelu (check-out),* *- innych usług (np. usuwania usterek, zamiany pokoju, udzielania informacji)* Realizacja usług w odpowiednim czasie *(odpowiednim dla danej usługi/stosownym do rodzaju usługi - czas wykonania usługi nie jest zbyt długi)* w zakresie: *- rezerwacji pokoju,* *- usług baru,* *- kolacji w restauracji,* *- room service,* *- śniadania,* *- wymeldowania z*

			<u>*hotelu*</u>
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW			
Elastyczność personelu **Chęć pomocy** *(dobra wola ze strony personelu)*	**Elastyczność personelu w zakresie czasu realizacji usługi** *(np. dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej)* **Zainteresowanie klientem** Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany Uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta Do wykazu czynności w ramach dbania o komfort klienta należy dodać po rezerwacji pokoju **zameldowanie w hotelu**	**Elastyczność personelu** *(np. w zakresie czasu realizacji usługi: dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej)* **Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany** **Uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta** (*chęć pomocy – dobra wola ze strony personelu, zainteresowanie klientem*)	Szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby **Elastyczność personelu** *(np. w zakresie czasu realizacji usługi: dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej)* **Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany** Dyspozycyjność *(dostępność personelu - przede wszystkim recepcji - o każdej porze)* Dbanie o komfort klienta *(chęć zaoferowania bezzwłocznej pomocy w zakresie rezerwacji pokoju,* ***zameldowania w hotelu (check-in)****, usług baru, restauracji (kolacja, śniadanie, room service), wymeldowania z hotelu (check-out) itp.;* ***zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta****)*
PEWNOŚĆ			
Rzetelna informacja na temat oferty **Zaangażowanie personelu w świadczenie usług** **Zaufanie do personelu**	Pełna i rzetelna informacja ze strony personelu W ramach kryterium: pewność w zakresie „właściwej" realizacji: rezerwacji pokoju, usług baru, usług restauracji, usług *room service*, wymeldowania z hotelu (*check out*) należy dodać zaraz po rezerwacji: **zameldowania w hotelu (*check-in*)**	**Rzetelna informacja na temat oferty** **Zaangażowanie personelu w świadczenie usług** **Zaufanie do personelu**	**Rzetelna informacja na temat oferty** Poczucie bezpieczeństwa Kultura i uprzejmość personelu *(rezerwacji, recepcji, gastronomii, obsługi pięter)* Fachowość personelu *(co daje poczucie pewności, że usługa zostanie zrealizowana we właściwy sposób - zgodnie z oczekiwaniami)* Komunikatywność personelu *(w tym znajomość języków obcych)* Gwarancja „odpowiedniej" usługi za „odpowiednią" cenę *(jakość usługi jest adekwatna do ceny)* Pewność w zakresie „właściwej" realizacji: rezerwacji pokoju, **zameldowania w hotelu (*check-in*),** usług baru, usług restauracji, usług *room service*, wymeldowania z hotelu (*check-out*) - **zaufanie do personelu** **Zaangażowanie personelu w świadczenie usług**
EMPATIA			
Przyjazne relacje z personelem **Wzajemne zrozumienie** **Wyczucie klienta** (*takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb*) **Przewidywanie potrzeb klienta** (*wychodzenie*	**Umiejętność wyczucia nastroju klienta** **Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie"** *(sprawianie aby klient czuł się wyjątkowo)* Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji klienta **Wychodzenie naprzeciw**	**Przyjazne relacje z personelem** **Wyczucie klienta** (*takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb*) **Przewidywanie potrzeb klienta** (*wychodzenie naprzeciw potrzebom*)	Zrozumienie potrzeb klienta; **Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta** **Przewidywanie potrzeb klienta** (*wychodzenie naprzeciw potrzebom*) Życzliwość obsługi podczas rezerwacji Życzliwość obsługi w recepcji

naprzeciw potrzebom)	**potrzebom klienta** Przyjazne relacje z personelem	**Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie"** *(sprawianie aby klient czuł się wyjątkowo)*	*(kryterium tym objęto trzy elementy: przybycie i powitanie przez recepcję, odjazd oraz usługi room service świadczone poprzez kontakt z recepcją)* Życzliwość obsługi w barze Życzliwość obsługi w restauracji Ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła Indywidualne zainteresowanie klientem/ **Indywidualne podejście do klienta** *(element marketingu relacji)* Troska okazywana klientom *(element marketingu relacji)* **Wyczucie klienta** *(takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)* **Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie"** *(sprawianie aby klient czuł się wyjątkowo)* **Przyjazne relacje z personelem**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Na podstawie wyników z badania jakościowego w ramach pierwszej grupy czynników tj. **atrybutów materialnych** wprowadzono następujące zamiany:

– usunięto kryterium: „wygląd budynku**"**,
– zmodyfikowano treść trzech kryteriów: „wygląd (estetyka) pokoju w hotelu", „wyposażenie zaplecza rekreacyjnego", „usługi baru *(oferta, godziny otwarcia"),*
– dodano sześć nowych kryteriów: „dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju", „wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących", „wyposażenie zaplecza konferencyjnego" *(np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.),* „wygląd otoczenia hotelu", „wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej", „specjalne oferty" *(np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych).*

Po modyfikacjach, łącznie ta część kwestionariusza *Servqual* zawiera 26 kryteriów.

W drugiej grupie kryteriów – **niezawodności usługodawcy**:

– zmodyfikowano pierwsze kryterium z „solidność obsługi hotelowej" na „realizacja usług w ustalonym zakresie",
– usunięto kryterium: „realizacja usług w odpowiednim czasie" (odpowiednim dla danej usługi/stosownym do rodzaju usługi - czas wykonania usługi nie jest zbyt

długi) w zakresie: rezerwacji pokoju, usług baru, kolacji w restauracji, *room service*, śniadania, wymeldowania z hotelu.

W tej części pozostały 2 kryteria. Nie jest to zbyt korzystne ze względu na fakt, że liczba kryteriów w danej grupie powinna być nieparzysta.

Wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów została:

– rozbudowana o dwa nowe kryteria: „elastyczność personelu” *(np. w zakresie czasu realizacji usługi: dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej”)* oraz „informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany”,
– kryterium: „dbanie o komfort klienta” zostało rozbudowane o następujące zagadnienia: zameldowanie w hotelu (*check-in*), zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta.

W wyniku wprowadzonych zmian liczba kryteriów w tej części zwiększyła się do 5.

W ramach **pewności** zmieniono:

– dodano dwa nowe kryteria: „rzetelna informacja na temat oferty” oraz „zaangażowanie personelu w świadczenie usług”,
– zmodyfikowano kryterium: „pewność w zakresie „właściwej” realizacji: rezerwacji pokoju, usług baru, usług restauracji, usług *room service*, wymeldowania z hotelu (*check-out*)” dodając: „zameldowanie w hotelu (*check-in*)” oraz „zaufanie do personelu”.

Ostatecznie w tej części kwestionariusza *Servqual* po badaniu jakościowym zamieszczono 8 kryteriów.

W grupie kryteriów związanych z **empatią** (łącznie 8 kryteriów przed badaniem jakościowym):

- dodano kryterium: „przewidywanie potrzeb klienta (*wychodzenie naprzeciw potrzebom*)”,
- zmodyfikowano treść dwóch kryteriów: „zrozumienie potrzeb klienta” na „wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta” oraz „indywidualne zainteresowanie klientem” na „indywidualne podejście do klienta”,
- kryterium: „troska okazywana klientom” rozbito na trzy: „wyczucie klienta *(takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)”*, „specjalne

traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie” *(sprawianie aby klient czuł się wyjątkowo)”,”* przyjazne relacje z personelem”.

Łączna liczba kryteriów w tej części kwestionariusza *Servqual*, po badaniu jakościowym, wynosi 11.

Decyzja o dodaniu kryteriów była podejmowana z punktu widzenia:

- Zasadności zamieszczenia danego kryterium, tzn. czy mieści się w danej grupie kryteriów?, czy nie pokrywa się z innymi kryteriami wymienionymi w tej grupie?
- W kolumnie: „kryteria, które postanowiono dodać do arkusza *Servqual* po badaniu jakościowym”, dane kryterium zamieszczano tylko raz, aby nie doprowadzić do ich powtarzania się.
- Przy formułowaniu kryteriów dążono do ich uszczegóławiania. Przyczyną było dążenie do wychwycenia w tracie badania, konkretnych czynników w ramach których należałoby dokonać ulepszeń. Zbyt ogólne formułowanie kryteriów może prowadzić do zwiększonej subiektywności ocen respondentów i w efekcie utrudnionej, precyzyjnej identyfikacji obszarów, w ramach których występują największe luki.

Tablica 3.6

Ostateczny zestaw kryteriów do kwestionariusza *Servqual*

ATRYBUTY MATERIALNE
1. Dogodna lokalizacja hotelu
2. Wygląd (estetyka) pokoju w hotelu **Wyposażenie i wygląd (estetyka) pokoju**
3. Wyposażenie i wygląd toalety w pokoju
4. **Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju** *(mini-bar, Internet,TV z kablówką, klimatyzacja, czajnik itp.)*
5. Wystrój restauracji
6. Wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących
7. Wyposażenie zaplecza rekreacyjnego **Zaplecze rekreacyjne** *(wyposażenie, godziny otwarcia)*
8. **Wyposażenie zaplecza konferencyjnego** *(np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.)*
9. Oznakowanie dojazdu
10. Wygląd otoczenia hotelu
11. Stan parkingu
12. Wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej
13. System rezerwacji przez internet
14. System rezerwacji przez telefon/fax
15. Usługi baru *(oferta, godziny otwarcia)***Usługi baru** *(wystrój, godziny otwarcia)*
16. Jakość i wybór potraw i napojów
17. Usługi *room service*
18. Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia *(w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)*
19. Sprawność elementów wyposażenia *(np. okna, kontakty, suszarka, oświetlenie, tv itp.)*
20. Higiena i estetyka personelu
21. Wybór usług dodatkowych *(np. fryzjer, kosmetyczka itp.)*
22. **Specjalne oferty** *(np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)*
23. Czystość i porządek w pokoju hotelowym
24. Czystość toalety w pokoju
25. Czystość toalety ogólnodostępnej
26. Czystość obsługi gastronomicznej

NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY
1. **Realizacja usług w ustalonym zakresie** (rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami) 2. Realizacja usług w ustalonym czasie (dotrzymanie terminu wykonania usługi) w zakresie: rezerwacji pokoju, zameldowania w hotelu (*check-in*), usług baru, kolacji w restauracji, room service, śniadania, wymeldowania z hotelu (*check-out*), innych usług (np. usuwania usterek, zamiany pokoju, udzielania informacji)
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW
1. Szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby 2. **Elastyczność personelu** *(np. w zakresie czasu realizacji usługi: dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej)* **3. Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany** 4. Dyspozycyjność *(dostępność personelu - przede wszystkim recepcji - o każdej porze)* 5. Dbanie o komfort klienta *(chęć zaoferowania bezzwłocznej pomocy w zakresie rezerwacji pokoju, **zameldowania w hotelu (check-in)**, usług baru, restauracji (kolacja, śniadanie, room service), wymeldowania z hotelu (check-out) itp.; **zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta**)*
PEWNOŚĆ
1. Rzetelna informacja na temat oferty 2. Poczucie bezpieczeństwa 3. Kultura i uprzejmość personelu *(rezerwacji, recepcji, gastronomii, obsługi pięter)* 4. Fachowość personelu *(co daje poczucie pewności, że usługa zostanie zrealizowana we właściwy sposób - zgodnie z oczekiwaniami)* 5. Komunikatywność personelu *(w tym znajomość języków obcych)* 6. Gwarancja „odpowiedniej” usługi za „odpowiednią” cenę *(jakość usługi jest adekwatna do ceny)* **7.** Pewność w zakresie „właściwej” realizacji: rezerwacji pokoju, **zameldowania w hotelu (*check-in*),** usług baru, usług restauracji, usług *room service*, wymeldowania z hotelu (*check-out*) - **zaufanie do personelu** **8. Zaangażowanie personelu w świadczenie usług**
EMPATIA
1. Zrozumienie potrzeb klienta; **Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta** 2. **Przewidywanie potrzeb klienta** (*wychodzenie naprzeciw potrzebom*) 3. Życzliwość obsługi podczas rezerwacji 4. Życzliwość obsługi w recepcji *(kryterium tym objęto trzy elementy: przybycie i powitanie przez recepcję, odjazd oraz usługi room service świadczone poprzez kontakt z recepcją)* 5. Życzliwość obsługi w barze 6. Życzliwość obsługi w restauracji 7. Ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła 8. Indywidualne zainteresowanie klientem/ **Indywidualne podejście do klienta** 9. Troska okazywana klientom: **Wyczucie klienta** *(takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)* 10. **Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie”** *(sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)* **11. Przyjazne relacje z personelem**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.5.

Kryterium nieparzystej liczby kryteriów w ramach danej grupy po badaniu jakościowym zostaje spełnione w ramach: **wrażliwości usługodawcy na potrzeby klientów** oraz **empatii**.

Niektóre z wypisanych kryteriów mają rozbudowaną formę np. zawierają informacje zapisane w nawiasach (tab. 3.6). Zostało to wprowadzone w celu jednoznacznej interpretacji kryteriów przez respondentów podczas badania ilościowego, w trakcie którego respondent samodzielnie wypełnia kwestionariusz a ankieter nie zawsze jest w stanie na bieżąco wyjaśniać wątpliwości respondenta. Jest to istotne, ponieważ mylne zrozumienie kryterium przez respondenta prowadzi do

błędnych wniosków wyciągniętych na podstawie badania i w efekcie podjęcia niewłaściwych działań przez przedsiębiorstwo hotelarskie.

Ostateczna wersja kwestionariusza *Servqual* zawiera 52 kryteria. Łącznie, po badaniu jakościowym, w ramach ostatecznego zestawu kryteriów do kwestionariusza *Servqual* (tab. 3.6) znajduje się dziesięć kryteriów związanych z budowanymi, w ramach marketingu relacji, więziami z klientami. Są one umieszczone w czterech grupach kryteriów (tablica 3.7):

- **atrybutach materialnych**,
- **wrażliwości usługodawcy na potrzeby klientów,**
- **pewności,**
- **empatii.**

Przed badaniem jakościowym przewidywano, że kryteria związane z relacjami z klientami będą zamieszczone jedynie w ostatniej grupie kryteriów kwestionariusza *Servqual* tj. **empatii**. Po badaniu pogląd ten zweryfikowano. Okazuje się, że właściwie w każdej grupie kryteriów kwestionariusza *Servqual* mogą pojawić się kryteria związane z kształtowaniem relacji z klientami. Jedyną grupą, w ramach której te kryteria nie wystąpiły jest **niezawodność usługodawcy**. Największe zaskoczenie dotyczy **atrybutów materialnych**, ponieważ przed badaniem przyjmowano założenie, że w przypadku tej grupy kryteriów prawdopodobieństwo dodania kryteriów związanych z relacjami z klientami jest najmniejsze a okazało się, że również w tej grupie wystąpił jeden czynnik związany ze specjalnymi ofertami dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych.

Tablica 3.7

Zestaw kryteriów związanych z relacjami z klientami kształtowanymi w świetle przyjętej koncepcji rynkowej

Grupa kryteriów	Klienci/Goście hotelowi	Kryteria, które postanowiono dodać do arkusza SERVQUAL	Grupa kryteriów	Pracownicy hoteli	Kryteria, które postanowiono dodać do arkusza SERVQUAL	Kryteria dodane do arkusza SERVQUAL
ATRYBUTY MATERIALNE	-	-	**ATRYBUTY MATERIALNE**	Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)	Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)	Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	-	-	**NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY**	-	-	-
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODOAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	-	-	**WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODOAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW**	**Zainteresowanie klientem Uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta**	**Zainteresowanie klientem Uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta**	Zainteresowanie klientem; Uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta w ramach kryterium „dbanie o komfort klienta"
PEWNOŚĆ	**Zaufanie (wzajemne zaufanie) Zaufanie Zaufanie do personelu**	**Zaufanie do personelu**	**PEWNOŚĆ**	-	-	**Zaufanie do personelu – jako rozwinięcie kryterium pewność w zakresie właściwej realizacji**
EMPATIA	**Przyjazne relacje z personelem Wzajemne zrozumienie Wyczucie klienta (*takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb*) Podejście personelu do klienta (reagowanie na osobę klienta: łagodne czy agresywne) Relacje z personelem Przewidywanie potrzeb klienta (*wychodzenie naprzeciw potrzebom*)**	**Przyjazne relacje z personelem Wzajemne zrozumienie Wyczucie klienta (*takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb*) Przewidywanie potrzeb klienta (*wychodzenie naprzeciw potrzebom*)**	**EMPATIA**	**Umiejętność wyczucia nastroju klienta** (i związane z tym odpowiednie podejście); **Przyjazne podejście do klienta** (uśmiechnięty, przyjazny personel); (pokrywa się z życzliwością obsługi) **Opiekuńczość ze strony personelu;** (to kryterium nie zawiera się w trosce okazywanej klientom) **„Wyczucie" potrzeby klienta i pomoc (chęć pomocy).** (zawiera się w trosce) **Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji klienta, wyrażanie**	**Umiejętność wyczucia nastroju klienta Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie" *(sprawianie aby klient czuł się wyjątkowo)* **Wychodzenie naprzeciw potrzebom klienta Przyjazne relacje z personelem	**Wyczucie klienta (*takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb*) Przewidywanie potrzeb klienta (*wychodzenie naprzeciw potrzebom*) Przyjazne relacje z personelem Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie" *(sprawianie aby klient czuł się wyjątkowo)* Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta**

				współczucia, przyjazna rozmowa. **Okazywanie współczucia w sytuacji braku możliwości zaspokojenia potrzeby klienta.** **„Dopieszczanie" klienta Sprawianie aby gość czuł się wyjątkowo („dopieszczanie klienta")** Wychodzenie naprzeciw potrzebom klienta (rozpoznawanie ich i ich zaspokajanie, pamiętanie o nich przy kolejnych pobytach klienta) „Dopieszczanie klienta" (specjalne traktowanie klienta) „Dopieszczanie klienta" (specjalne traktowanie klienta, zgodnie z jego upodobaniami; pamiętanie numeru pokoju itp.) Przyjazne relacje z personelem Specjalne traktowanie klienta (np. szybki *check-in*) **Przywiązanie do personelu**		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych.

W kolejnym podrozdziale zostaną zaprezentowane narzędzia badawcze opracowane do badań jakościowych oraz ilościowych, przy użyciu których przeprowadzono badania i wypracowano przedstawiony w niniejszym podrozdziale zestaw kryteriów jakości.

3.1.2. Narzędzia badawcze

3.1.2.1. Scenariusze indywidualnych wywiadów pogłębionych

Narzędziem wykorzystanym w pierwszym etapie badania tj. badaniu jakościowym, były dwa scenariusze wywiadu; po jednym dla każdej z badanych grup.[61]

Scenariusz wykorzystany w indywidualnych wywiadach pogłębionych przeprowadzanych z gośćmi hotelowymi składał się z dwóch części:

1) podstawowych założeń dotyczących indywidualnego wywiadu pogłębionego,
2) szczegółowego planu wywiadu z porządkiem kwestii jakie mają być poruszane w jego toku.

W pierwszej części scenariusza zawarto informacje dotyczące:

- problemu badawczego do badania jakościowego,
- celów wywiadu (ogólnego i szczegółowych),
- kryteriów określających badaną próbę,
- liczby wywiadów,
- miejsca wywiadu.

Druga część składała się z następujących bloków:[62]

- wstępu,
- informacji ogólnych dotyczących terminu, miejsca i danych osoby przeprowadzającej wywiad,
- bloku pytań wprowadzających,
- bloku pytań właściwych,
- informacji ogólnych na temat respondenta,

---

[61] Por. załączniki 35 i 36.

[62] Szczegółowe informacje na temat zawartości poszczególnych części omawianego scenariusza są zawarte w załączniku 35.

- uwag.

We wstępie zawarto instrukcję dotyczącą informacji na temat badania, które mają być przedstawione respondentowi przez indagatora na początku wywiadu zamieszczono m.in. informacje dotyczące: celu badania, czasu trwania wywiadu, anonimowości badania, nagrywania wywiadu (audio).

W kolejnej części zamieszczono podstawowe dane dotyczące: miejsca, czasu oraz osoby przeprowadzającej wywiad.

Blok pytań wprowadzających, zawiera pytania kierowane do respondenta. Dotyczą one zagadnień ogólnych, związanych z jego pobytem w danym hotelu. Część ta miała na celu wprowadzenie respondenta w tematykę badań oraz skłonienie go do spontanicznego, niewymuszonego wskazania istotnych i nieistotnych dla niego czynników branych pod uwagę przy ocenie jakości usług hotelarskich. W miarę rozwoju rozmowy z respondentem, wskazane przez niego zagadnienia były pogłębiane w odniesieniu do bloku pytań właściwych.

Blok pytań właściwych miał na celu weryfikację zestawu czynników pod kątem kwestionariusza *Servqual* opracowywanego do badania ilościowego. Z tego względu wyodrębniono w nim pięć grup zagadnień. Każda ze wspomnianych grup odpowiadała poszczególnym częściom kwestionariusza *Servqual*: atrybuty materialne, niezawodność usługodawcy, wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów, pewność, empatia.

W ramach **atrybutów materialnych**, oprócz ogólnych refleksji respondenta na temat tych elementów, bez sugerowania mu konkretnych, poproszono również o ustosunkowanie się do wskazanych przez indagatora czynników, które miały zostać zamieszczone w kwestionariuszu *Servqual*. Zestaw 21 czynników był efektem przeprowadzonych w podrozdziałach 3.1.1.1. oraz 3.1.1.2. analiz. Tak było również w przypadku pozostałych części tego bloku.

Kolejna część z zakresu pytań właściwych, poza swobodnymi wypowiedziami respondenta na temat znaczenia dla niego **niezawodności usługodawcy**, zawierała 3 czynniki. Respondent był proszony o ocenę ważności każdego z nich.

Wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów stanowiła przedmiot trzeciej części omawianego bloku scenariusza. W pierwszym etapie proszono respondenta o określenie istotności tego zagadnienia. Następnie zamieszczono 3 czynniki z prośbą o ustosunkowanie się do nich.

Rola **pewności** w zakresie realizacji świadczonych usług w hotelu była badana w kolejnej części. Po przedstawieniu przez respondenta postawy względem tego zagadnienia proszono go o wskazanie tych czynników w ramach badanych, które uwzględnia przy dokonywaniu oceny usług hotelarskich.

Empatia stanowiła ostatnie zagadnienie analizowane w ramach bloku pytań właściwych. Z punktu widzenia celu badania stanowiła istotną część scenariusza. W zakresie tej części upatrywano bowiem możliwość uwzględnienia, w ramach czynników służących ocenie jakości usług hotelarskich, związanych z relacjami z klientami. Na wstępie zapytano respondenta, czy zwraca uwagę na empatię ze strony personelu i jakie znaczenie ma dla niego takie podejście lub jego brak. Następnie poproszono o wyrażenie opinii na temat 8 proponowanych czynników.

W odniesieniu do bloku pytań wprowadzających oraz każdej części bloku pytań właściwych określono możliwy czas trwania wywiadu.[63]

Informacje ogólne na temat respondenta charakteryzują go z punktu widzenia:

- celu pobytu,
- długości pobytu,
- po raz który odwiedził dany hotel.

Ostatnią część scenariusza stanowiły uwagi. Dotyczyły one możliwości pogłębiania w trakcie wywiadu nowych kwestii wskazanych przez respondenta lub tych, które zostały uznane przez niego za ważne lub wątpliwe. Przyjęto również założenie, że czynniki zaproponowane w scenariuszu należy poddać analizie i na podstawie opinii respondentów pozostawić te, które są istotnie dla klienta a także wychwycić te, które należy pominąć. Istotną kwestią było zwrócenie uwagi respondentów i przedyskutowanie z nimi zagadnień związanych z tworzonymi z nimi relacjami. Chodziło o to, aby w trakcie wywiadu wychwycić ewentualne czynniki związane z relacjami po to, aby je następnie uwzględnić w kwestionariuszu *Servqual*. W kontekście każdego omawianego zagadnienia należało mieć na uwadze jego właściwą interpretację przez respondenta.

Drugi wspomniany scenariusz opracowano na potrzeby wywiadu z pracownikami hotelu. Podobnie jak wcześniejszy, składał się on z dwóch głównych części:

[63] Por. załącznik 35.

1) podstawowych założeń dotyczących indywidualnego wywiadu pogłębionego,
2) szczegółowego planu wywiadu z porządkiem kwestii jakie mają być poruszane w jego toku.

Pierwsza część scenariusza zawierała informacje na temat:

- problemu badawczego do badania jakościowego,
- celów wywiadu (ogólnego i szczegółowych),
- kryteriów określających badaną próbę,
- liczby wywiadów,
- miejsca wywiadu.

W ramach drugiej części wyodrębniono następujące bloki:[64]

- wstęp,
- informacje ogólne na temat respondenta i indagatora,
- blok pytań właściwych,
- uwagi.

Wstęp zawierał te same informacje, co w przypadku badania przeprowadzanego na gościach hotelowych. Główną różnicę stanowił czas trwania wywiadu. Przyjęto założenie, że wywiad z pracownikami będzie krótszy od wywiadu z gośćmi o ok. 10-20 minut. Scenariusz wywiadu z gośćmi miał bardziej rozbudowaną strukturę wynikającą z większej szczegółowości omawianych zagadnień. Wiązało się to z tym, że punkt widzenia klienta hotelu jest niezwykle istotny dla realizowanego badania, ponieważ w przypadku badania ilościowego to właśnie klienci stanowią badaną populację[65].

Informacje dotyczące miejsca i terminu wywiadu oraz ogólne, anonimowe dane dotyczące respondenta zamieszczono w kolejnym bloku drugiej części scenariusza. Znalazły się tam również informacje na temat indagatora.

Blok pytań właściwych obejmował przykładowe pytania odnoszące się do przedmiotu badania. Poszczególne zagadnienia poruszane w tej części mogły być pogłębiane w zależności od odpowiedzi udzielanych przez respondenta. Istniała też możliwość poruszania zagadnień wskazanych przez respondenta w trakcie wywiadu,

---

[64] Szczegółowe informacje na temat zawartości poszczególnych części omawianego scenariusza są zawarte w załączniku 35.

[65] Populacja badana – „ściśle zdefiniowana zbiorowość, o której chcemy zdobyć jakieś informacje realizując konkretny projekt badawczy". [http://www.pentor.pl/17065.xml, 27.11.2007].

które nie były ujęte w scenariuszu a wiązały się z problemem badawczym sformułowanym dla potrzeb badania jakościowego.

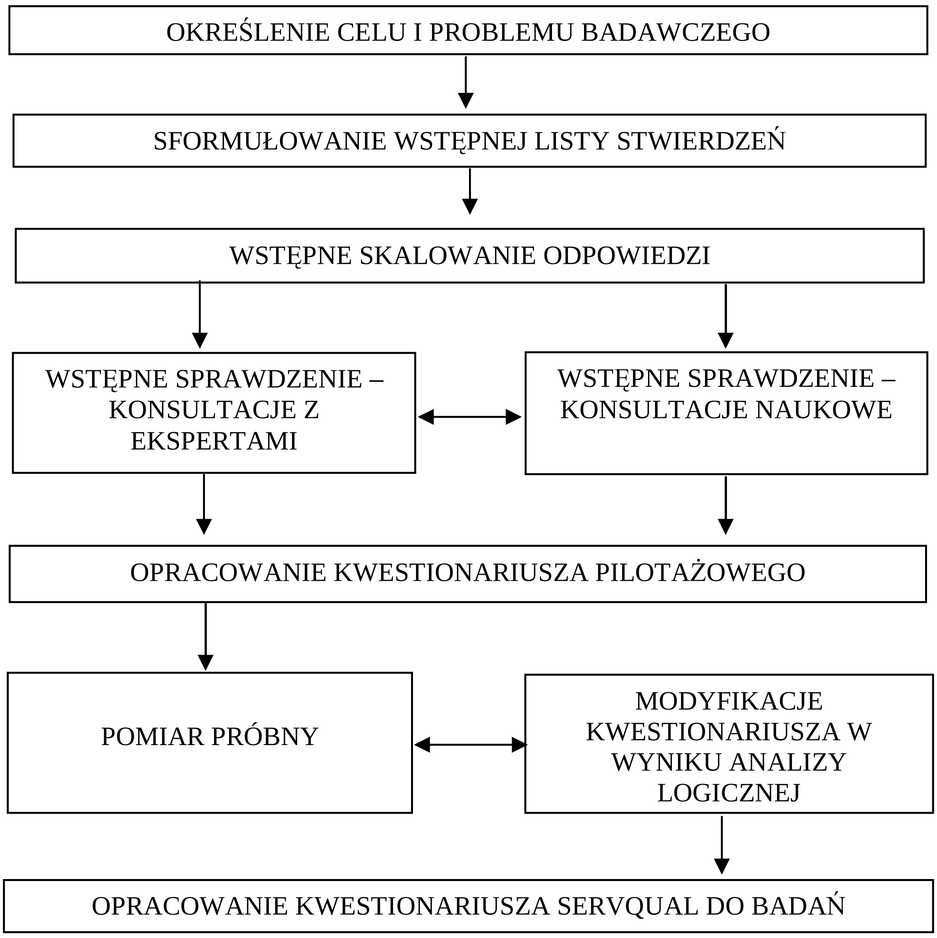
Uwaga z ostatniej części scenariusza dotyczyła konieczności weryfikacji po wywiadzie, na podstawie odpowiedzi respondentów, zestawu czynników zaproponowanych pod kątem kwestionariusza *Servqual*.

3.1.2.2. Kwestionariusz *Servqual*

Kolejnym instrumentem pomiarowym wykorzystanym w badaniach był kwestionariusz *Servqual*. W procesie jego tworzenia można wyodrębnić siedem etapów (rys. 3.2).

Rysunek 3.2

Proces opracowywania instrumentu *Servqual*



Źródło: K. Hys, R. Knosala, *Kwestionariusz Servqual jako instrument doskonalenia w organizacji usługowej*, [w:] Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwania teorii i praktyki, tom 1, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2006, s. 549.

Pierwszy z nich jest etapem najtrudniejszym, ponieważ wymaga sformułowania problemów badawczych i określenia celów badania. Od tego jak problemy i cele zostaną postawione, zależy jakie informacje uda się zebrać w trakcie trwania badania i czemu badanie będzie służyć. Projektowane badanie miało służyć rozwiązaniu problemów badawczych:

- jak jakość usług hotelarskich kształtuje się pod wpływem relacji z klientami?
- czy klient dokonując oceny jakości usług hotelarskich uwzględnia elementy związane z budowanymi z nim relacjami?
- czy wysoka ocena postrzeganej przez klienta jakości na rynku usług hotelarskich (z uwzględnieniem elementów związanych z nawiązanymi z nim relacjami) wpływa na ponowny wybór hotelu?

Cele badawcze realizowane przy pomocy badania ilościowego przeprowadzanego na podstawie kwestionariusza *Servqual* to:

- analiza jakości usług hotelarskich,
- ocena stopnia i sposobów wykorzystania założeń koncepcji kształtowania relacji z klientami,
- diagnoza jakości usług hotelarskich świadczonych klientom (usługobiorcom),
- wykazanie możliwości polepszenia jakości usług hotelarskich pod wpływem wdrażania założeń koncepcji kształtowania relacji z klientami.

Standardowy kwestionariusz *Servqual* składa się z dwóch zestawów tez. Kwestionariusz opracowany na potrzeby niniejszego badania ma zmodyfikowaną strukturę. Zamiast dwóch zestawów twierdzeń zamieszczono kryteria oceny (większość z nich ma rozbudowany opis). W związku z tym, etap formułowania wstępnej listy twierdzeń zmodyfikowano, dokonując określenia zestawu kryteriów oceny jakości usług hotelarskich. Opracowano to w trzech etapach:

I. utworzenie zbioru czynników jakościotwórczych,
II. opracowanie zbioru przymiotów jakości,
III. wypracowanie zastawu kryteriów jakości.

Etapy te szczegółowo opisano w podrozdziale 3.1.1.

Dokonując wstępnego skalowania odpowiedzi nie użyto pięciostopniowej lub siedmiostopniowej skali Likerta[66], typowej dla tego rodzaju badań. W celu uzyskania

[66] Skala Likerta - to w metodologii badań społecznych pięciostopniowa skala porządkowa, którą wykorzystuje się w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych, dzięki której uzyskać można odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji zjawiska, poglądu itp. Nazwa skali pochodzi

bardziej precyzyjnych ocen od respondenta, chciano wykorzystać skalę dziewięciostopniową. W efekcie konsultacji z ekspertami we wstępnym kwestionariuszu zastosowano skalę siedmiostopniową. Ocena kryteriów była dokonywana w odniesieniu do trzech grup:

- minimalnych wymagań respondenta,
- pożądanego (oczekiwanego) poziomu usług,
- oceny hotelu.

W każdej z grup zastosowano skalę o tej samej rozpiętości. Jedynie w trzeciej grupie zatytułowanej: „moja ocena tego hotelu" zastosowano skalę niewymuszającą, wprowadzając wariant odpowiedzi „brak opinii". Pomiar odbywał się zatem na poziomie porządkowym.[67]

Tworząc wstępny kwestionariusz *Servqual* prowadzono konsultacje zarówno z ekspertami „branży" hotelarskiej jak również konsultacje naukowe ze specjalistami z dziedziny badań rynkowych i marketingowych. Uwzględniano ich uwagi podczas opracowywania kwestionariusza do badania pilotażowego. Na podstawie wspomnianych uwag do kwestionariusza wprowadzono następujące zmiany:

- W ramach kryteriów dotyczących **atrybutów materialnych** (łącznie 26 kryteriów) dokonano ich porządkowania tzn. uszeregowano je według kolejności logicznego wynikania. Zmianę tę wprowadzono w celu ułatwienia respondentom wypełniania kwestionariusza. Nie zmusza ich to do „przeskakiwania" z zagadnienia na zagadnienie. Rozważane też było

---

od nazwiska Rensisa Likerta, który wynalazł ją w 1932 r. Bardzo często wykorzystywana jest do mierzenia postaw wobec konkretnych problemów czy opinii. Skala ta składa z kafeterii liczącej pięć odpowiedzi ułożonych w porządku od stopnia całkowitej akceptacji, do całkowitego odrzucenia. Badany ma za zadanie określić w jakim stopniu zgadza się z danym twierdzeniem. Przykładowe warianty opisane na skali: 1- zdecydowanie zgadzam się, 2- raczej zgadzam się, 3- nie mam zdania, 4- raczej nie zgadzam się, 5-zdecydowanie nie zgadzam się. Liczba możliwych do wyboru odpowiedzi powinna być nieparzysta (najczęściej 5), tak, żeby środkowe stwierdzenie było możliwie najbardziej neutralne. Badany wybiera tę możliwość, która najbardziej odpowiada jego odczuciom. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Skala_Likerta, 25.06.2008]. Zdaniem G.A. Churchilla respondenci nie muszą reprezentować populacji, gdyż są jedynie proszeni o dokonanie oceny w zakresie stopnia przychylności w odniesieniu do poszczególnych badanych zagadnień. „Przy zastosowaniu skali Likerta nie ma problemu zastosowania reprezentatywności wybranej próby, ze względu zarówno na inne zadanie powierzone badanym osobom, jak i metodę, dzięki której łączny zestaw wypowiedzi zostaje zredukowany do mniejszego, bardziej jednolitego podzbioru". [G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 416].

[67] Poziom porządkowy inaczej określany mianem skali porządkowej. Skala porządkowa implikuje tożsamość i porządek. Z jednej strony ta sama liczba będzie używana do oznaczania wszystkich obiektów, które są takie same a z drugiej strony można powiedzieć, „że liczba 22 jest większa niż liczba 1 i że 3 jest większe zarówno od 2, jak i od 1, a 4 jest większa od wszystkich tych liczb. Liczby 1, 2, 3, 4 są uporządkowane i im większa liczba, tym silniejsza właściwość." [Opracowanie własne na podstawie: G.A. Churchill, op. cit., s. 405].

połączenie niektórych kryteriów w celu zmniejszenia ich liczby. Zbyt duża liczba kryteriów i konieczność ich oceny w skali może zniechęcić respondentów do wypełniania kwestionariusza. Zmodyfikowano treść kryterium o numerze 22 z „higiena i estetyka personelu" na „estetyka personelu".

- W obrębie trzeciej grupy kryteriów, **wrażliwości usługodawcy**, wprowadzono zmianę kolejności kryteriów zgodnie z zasadą logicznego powiązania ze sobą kryteriów.
- W grupie **pewność** do kryterium „poczucie bezpieczeństwa" dodano wyraz „w hotelu", aby zwiększyć stopień zrozumienia tego kryterium przez respondenta. Zmianie uległa również kolejność kryteriów.
- W ramach **empatii** zwrócono także uwagę na logiczny układ poszczególnych kryteriów. Zastanawiano się również nad połączeniem kryteriów: „wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta" oraz „przewidywanie potrzeb klienta (wychodzenie naprzeciw potrzebom)". Rozważano także połączenie wszystkich kryteriów dotyczących życzliwości w jedno.

Ze względu na fakt przeprowadzania badania również na obcokrajowcach koniecznie było opracowanie - poza polską wersją językową - również wersji w języku angielskim i niemieckim[68].

Kwestionariusz do badania pilotażowego miał następującą strukturę[69]:

- nagłówek (s. 1),
- wstęp (s. 1),
- pytania wprowadzające (s. 1, P0-P4),
- część właściwa (s. 2 – s. 5, K1-K52),
- część oceniająca ważność poszczególnych grup czynników (s. 6, CZ1-CZ5),
- metryczka (s. 6, M1-M8),
- uwagi do kwestionariusza (s. 6),
- podziękowanie i instrukcje dodatkowe (s. 6),
- część kontrolna (s. 7).

[68] Trzy wersje językowe kwestionariuszy opracowano do badania właściwego. W badaniu pilotażowym wykorzystano dwie wersje językowe – w języku polskim i angielskim.
[69] Wzory kwestionariuszy do badania pilotażowego (wersje w językach polskim i angielskim) znajdują się w załącznikach 42A i 42B.

Badanie pilotażowe, nazwane na rysunku 3.2 pomiarem próbnym, przeprowadzono w jednym z trójmiejskich hoteli. Przygotowano 40 kwestionariuszy: 20 w języku polskim i 20 w języku angielskim. Kwestionariusze były wręczane respondentom przy recepcji podczas meldowania się w hotelu oraz rozdawane gościom przebywającym w hotelu. Ze względu na obszerność kwestionariusza, goście byli proszeni o wypełnienie kwestionariusza w wolnej chwili i po wypełnieniu pozostawienie go w recepcji. Spośród rozdanych czterdziestu kwestionariuszy do recepcji powróciło dziewięć. Badanie przeprowadzano w dniach 18.07.2008-20.08.2008. W oparciu o uwagi respondentów[70] wprowadzono zmiany do kwestionariusza. Ich podstawę stanowiła analiza logiczna.

---

[70] Uwagi respondentów do kwestionariusza zebrane w trakcie badania pilotażowego i wprowadzone na ich podstawie zmiany były następujące:

- Jeden z respondentów zaznaczył przy wybranych kryteriach, że go nie dotyczą (postanowiono pozostawić wszystkie kryteria bez zmian).
- Niektóre kryteria były pomijane przez respondentów. Wynikało to najprawdopodobniej z dużej liczby kryteriów co wiązało się z tym, że nie wszystkie kryteria dotyczyły każdego respondenta.
- W przypadku krótkiego pobytu, respondentom trudno jest ocenić kryteria dotyczące usług, z których jeszcze nie skorzystali. Wynika to z bardzo szerokiego zestawu kryteriów, które zostały zamieszczone w kwestionariuszu. Kwestionariusz miał mieć charakter uniwersalny; bez względu na rodzaj klienta, który go wypełnia. Bardzo trudne w przypadku gości hotelowych byłoby przeprowadzanie doboru kwotowego ze względu na segmentację klientów stosowaną przez dany hotel. Wynika to z braku dostępności danych osobowych gości i braku możliwości wysłania do nich kwestionariuszy. Gdyby taki dobór miał być przeprowadzony w hotelu badania takie byłyby bardzo czasochłonne, gdyż nie sposób przewidzieć jaki „rodzaj gościa" będzie przebywał w danym momencie w hotelu.
- Jeden z respondentów miał trudności z rozróżnieniem poziomu minimalnego i pożądanego. Według niego oczekiwania są uzależnione od ceny. Respondent sugerował pozostawienie jedyne poziomu pożądanego. Ze względu na charakter metody *Servqual* postanowiono pozostawić dotychczasowe trzy poziomy oceny: „minimalne wymagania", „pożądany poziom" oraz „ocenę hotelu". Podjęto decyzję o wprowadzeniu do wstępu kwestionariusza informacji, że badanie dotyczy hoteli trzygwiazdkowych.
- Od jednego z respondentów padła sugestia podziału kwestionariusza na części np. personel, usługi gastronomiczne, wyposażenie hotelu co - zdaniem respondenta - ułatwiłoby wypełnianie kwestionariusza. Ze względu na fakt ułożenia w kwestionariuszu kryteriów zgodnie z częściami typowymi dla metody *Servqual*, nie było możliwe wprowadzenie tej zmiany. Ewentualną zmianą, którą można by wprowadzić jest podział kryteriów na części typowe dla kwestionariusza *Servqual*. Ta zmiana nie wpłynęłaby jednak w zasadniczy sposób na ułatwienie respondentom jego wypełniania.
- Zakwestionowana została długość kwestionariusza oraz duża liczba pytań. Respondent wskazał na trudność w skoncentrowaniu się na każdym z nich. Świadczyć o tym może również fakt, że spośród rozdanych kwestionariuszy powróciło jedynie 22,5%. Podjęto decyzję o skróceniu kwestionariusza poprzez: zmianę skali z rozpiętości 1-7 do 1-5 oraz połączenie niektórych kryteriów dotyczących tego samego zagadnienia, ale w odniesieniu do różnych działów hotelu. W ramach kryteriów wprowadzono następujące zmiany: połączono kryteria 1 i 2 tworząc kryterium: „system rezerwacji przez Internet/telefon/fax", połączono kryteria numer 9 i 10 tworząc kryterium: „wyposażenie i wygląd pokoju oraz toalety w pokoju". Dodatkowo z kryterium nr 9 usunięto słowo „estetyka" zamieszczone w nawiasie traktując je jako synonim słowa wygląd. Połączono kryteria 23 i 24 tworząc kryterium: „czystość i porządek w pokoju i toalecie hotelowej". Z kryterium o numerze 28 usunięto dodatkową informację zamieszczoną w nawiasie. W ramach kryterium o numerze 29

Większość respondentów nie przedstawiła uwag w ostatniej części kwestionariusza. Na podstawie nielicznych uwag podjęto decyzję o usunięciu kryteriów o numerach: 2, 10, 24, 30, 44, 45, 46. Pozwoliło to zmniejszyć liczbę kryteriów z 52 do 45. Ich liczbę zmniejszono poprzez łączenie.

Oprócz uwag zebranych od respondentów uwzględniono również własne spostrzeżenia autorki po badaniu pilotażowym[71].

Postawa respondentów podczas badania pilotażowego pozwoliła wstępnie przewidzieć zachowanie respondentów podczas badania właściwego m.in. poziom zwrotu kwestionariuszy. Na podstawie własnych obserwacji oraz rozmów z ekspertami z „branży" hotelarskiej postanowiono przeprowadzić badanie właściwe, dwuetapowo:

- I etap – rozłożenie kwestionariuszy we wszystkich pokojach badanych hoteli: Pozwala to na uzyskanie odpowiedzi w formie wypełnionych kwestionariuszy od osób, które są rzeczywiście zainteresowane badaniem, czyli w efekcie uzyskanie rzetelnych odpowiedzi. Respondenci mogą wypełnić kwestionariusze w wolnej chwili. Wiąże się to z wysokimi kosztami wydruku kwestionariuszy ankietowych, ponieważ w każdym z pokoi powinny być zamieszczone kwestionariusze w trzech wersjach językowych: polskiej, angielskiej i niemieckiej ze względu na międzynarodowy charakter gości hotelowych. Trzy wersje językowe zwiększają również

---

usunięto informację zamieszczoną w nawiasie dotyczącą usług, w zakresie których personel ma wyrażać chęć zaoferowania bezzwłocznej pomocy. Kryterium numer 30 usunięto przyporządkowując je do kryterium numer 29 – „dbanie o komfort klienta". W ramach kryterium numer 35 usunięto dodatkową informację zamieszczoną w nawiasie będącą rozwinięciem tego kryterium. Z kryterium numer 40 usunięto informację dodatkową dotyczącą usług, których dotyczy pewność w zakresie właściwej realizacji. W ramach kryterium numer 44 usunięto informacje w nawiasie dotyczące kolejnych etapów usług świadczonych przez recepcję. Kryteria dotyczące życzliwości - numery od 43 do 46 włącznie - połączono w jedno kryterium dotyczące życzliwości obsługi podczas rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji. W ramach kryterium numer 47 usunięto informację zamieszczoną w nawiasie.

[71] Na podstawie uwag autorki wprowadzono następujące zmiany do kwestionariusza *Servqual:*

- Respondenci nie udzielali odpowiedzi na P0. Wprowadzono zmianę numeracji. Numerację pytań rozpoczęto od P1. Zmodyfikowano również formę graficzną poprzez obniżenie części, w ramach której rozpoczynały się pytania.
- Respondenci nie udzielali odpowiedzi na pytanie otwarte P2. Podjęto decyzję o pozostawieniu tego pytania w kwestionariuszu.
- Nie wszystkie kryteria dotyczyły każdego respondenta tzn. niektórzy respondenci nie mieli doświadczeń w zakresie danego kryterium. W sytuacji kiedy kryteria nie dotyczyły danego respondenta nie zaznaczał nic w ramach danego kryterium lub w ostatniej kolumnie zaznaczał odpowiedź „brak opinii". Postanowiono nie usuwać żadnych kryteriów ze względu na fakt ich wyłonienia w toku prowadzonych wcześniej badań jakościowych.
- Podjęto decyzję o wprowadzeniu informacji na temat anonimowości badania.

prawdopodobieństwo wypełnienia kwestionariusza przez gości. Istnieje niebezpieczeństwo, że goście, wobec braku zachęty, nie będą zainteresowani wypełnianiem kwestionariusza.

- II etap – przeprowadzanie badań przez ankieterów.

Ze względu na fakt powyższych zagrożeń i ryzyko niskiej stopy zwrotu kwestionariuszy, planowany był drugi etap badania właściwego – rozdawanie ankiet w lobby[72] hotelowym przez ankieterów (podobnie jak w trakcie badania pilotażowego) w celu uzupełnienia brakujących kwestionariuszy do ustalonej przed badaniem liczebności próby.

Wnioski wyciągnięte z badania pilotażowego pozwoliły na opracowanie ostatecznej wersji kwestionariusza *Servqual*[73] do badania właściwego. Kwestionariusze opracowano w trzech wersjach językowych: polskiej, angielskiej i niemieckiej. Każdy pięciostronicowy kwestionariusz miał następującą strukturę:

- nagłówek (s. 1),
- wstęp (s. 1),
- pytania wprowadzające (s. 1, P1-P5),
- część właściwa (s. 2 – s. 4, K1-K45),
- część oceniająca ważność poszczególnych grup czynników (s. 5, CZ1-CZ5),
- metryczka (s. 5, M1-M8),
- podziękowanie i instrukcje dodatkowe (s. 5),
- część kontrolna (s. 5).

Kwestionariusz w każdym języku miał nagłówek: „Kwestionariusz *Servqual*". Chodziło o poinformowanie respondenta z jakim dokumentem ma do czynienia.

Kolejna część kwestionariusza miała na celu poinformowanie respondenta o celu badania. Zawarto w niej również prośbę o wzięcie udziału w badaniu. Zamieszczono szczegółową instrukcję dotyczącą sposobu wypełniania kwestionariusza oraz informację na temat anonimowości badania.

Pytania wprowadzające miały za zadanie zaznajomienie respondenta z tematem oraz uzyskanie informacji niezbędnych do częściowego[74] rozwiązania

[72] Przestronny hall wejściowy. W lobby z reguły mieści się recepcja oraz bar hotelowy.
[73] Por. załączniki 43A, 43B, 43C.
[74] Użyto sformułowania „częściowe" zarówno przy problemach badawczych jak też celach badawczych, ponieważ pytania wprowadzające stanowią swoistego rodzaju wstęp do właściwej części

problemów badawczych PB1, PB3 oraz PB4 a także częściowej realizacji celów C2, C3, C4, C5. Nie jest to typowa część kwestionariusza *Servqual*. Dodano ją w celu konieczności zebrania informacji, których by nie uzyskano w dalszej - typowej dla *Servqual* - części kwestionariusza. Pytania wprowadzające miały również służyć późniejszej weryfikacji zgodności odpowiedzi respondentów w zakresie oceny jakości usług hotelarskich poprzez jej zestawienie z oceną dokonaną w kolejnej części kwestionariusza. Dotyczyły one ogólnej oceny jakości usługi hotelarskiej (P1), ponownego wyboru hotelu (P2) i czynników o tym decydujących (P3), oceny jakości relacji z pracownikami hotelu (P4) oraz jej wpływu na ponowny wybór hotelu (P5).

Część właściwa obejmuje 45 kryteriów oceny jakości usług hotelarskich. Ich liczba została zmniejszona o 7 kryteriów w porównaniu do kwestionariusza z badania pilotażowego. Kryteria te zamieszczono w kolejności typowej dla kwestionariusza *Servqual*. Dotyczyły one kolejno:

- **atrybutów materialnych** (K1-K23) – 23 kryteria,
- **niezawodności usługodawcy** (K24-K25) – 2 kryteria,
- **wrażliwości usługodawcy na potrzeby klientów** (K26-K29) – 4 kryteria,
- **pewności** (K30-K37) – 8 kryteriów,
- **empatii** (K38-K45) – 8 kryteriów.

Do kwestionariusza nie wprowadzono jednak tego podziału poprzez zamieszczenie odpowiednich nagłówków w poszczególnych częściach zgodnie z zasadami budowy kwestionariusza *Servqual*. Mogło by to bowiem stanowić dla respondenta swoistego rodzaju sugestię i w efekcie wpłynąć na dokonywane przez niego oceny w poszczególnych grupach kryteriów.

Rozpatrując rodzaj i liczbę kryteriów w poszczególnych grupach można dostrzec równowagę pomiędzy kryteriami dotyczącymi „elementów materialnych” (K1-K23) i „niematerialnych” (K24-K45) składających się na usługę hotelarską. Czy też, według innego podziału, kryteriów składających się na jakość techniczną (K1-K23) i jakość funkcjonalną (K24-K45) usługi hotelarskiej.

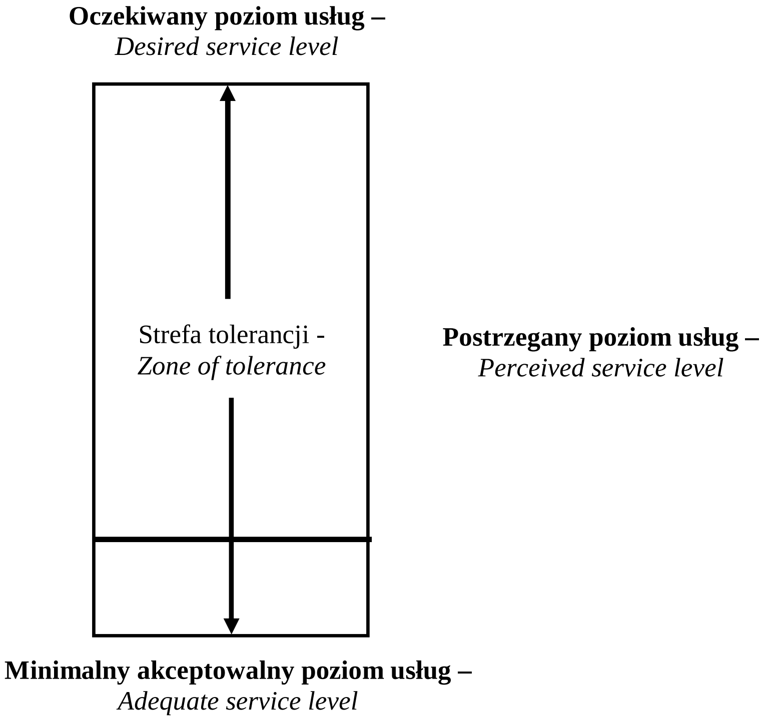
Strukturę części właściwej kwestionariusza *Servqual* opracowano opierając się na trzech poziomach jakości usług: oczekiwanym, postrzeganym oraz akceptowalnym (rys. 3.3).

---

kwestionariusza *Servqual* oraz części oceniającej ważność poszczególnych grup czynników pozwalających w pełni rozwiązać wspomniane problemy i osiągnąć wskazane cele.

Rysunek 3.3

Strefa tolerancji klienta



Źródło: Za: K. Krajewski, *Możliwości zastosowania metody Servqual do oceny jakości usług hotelarskich*, „Problemy turystyki", 2002, s. 53.

Oczekiwany poziom usług jest to poziom jakości usług, który według klientów powinien być dostarczony. W kwestionariuszu *Servqual* został on określony mianem poziomu pożądanego. **Minimalny poziom jakości usług** to poziom, jaki klienci są skłonni zaakceptować, poniżej którego nie są już w stanie iść na żadne ustępstwa, jeśli chodzi o poziom jakości usług. W przypadku tego poziomu w omawianym kwestionariuszu zastosowano sformułowanie: „moje minimalne wymagania". **Postrzegany poziom usług** to subiektywna ocena klienta dotycząca poziomu jakości dostarczonej mu usługi. W tym przypadku: „moja ocena tego hotelu".

Każde z 45 kryteriów zamieszczonych w tej części kwestionariusza było oceniane w odniesieniu do każdego z trzech powyżej omówionych poziomów jakości usług w skali od 1 do 5, gdzie 1 to ocena najniższa a 5 ocena najwyższa. W przypadku postrzeganego poziomu usługi zastosowano wariant niewymuszający „brak opinii".

W kolejnej części kwestionariusza zamieszczono jedno pytanie pozwalające ocenić ważność poszczególnych grup czynników zamieszczonych w tzw. części właściwej tzn. **atrybutów materialnych**, **niezawodności usługodawcy**, **wrażliwości usługodawcy na potrzeby klientów**, **pewności**, **empatii**. W tym celu użyto tzw. skali stałych sum[75]. Respondent miał do podziału 100 punktów, które miał rozdzielić pomiędzy grupy czynników według ich ważności. Im ważniejsza grupa tym więcej punktów należało mu przypisać, przy założeniu, że suma punktów nie może przekroczyć ustalonego limitu. Ta część stanowi integralny element kwestionariusza *Servqual*.

W metryczce zamieszczono osiem pytań pozwalających po badaniu przedstawić profil respondenta. Pytania te dotyczyły typowych cech metryczkowych, takich jak: płeć (M1) czy wiek (M2), a także cech charakterystycznych dla klienta hotelu: narodowość (M3), pobyt w danym hotelu (M4), długość pobytu w hotelu (M5), korzystanie z karty stałego klienta (M6), cel pobytu (M7) oraz typ klienta (M8).

Część kwestionariusza *Servqual* przeznaczoną do wypełnienia przez gościa hotelowego zakończono podziękowaniem za wzięcie udziału w badaniu oraz dodatkową instrukcją dotyczącą miejsca pozostawienia wypełnionego kwestionariusza.

Kwestionariusz kończy część kontrolna mająca na celu kontrolę ankieterów realizujących badanie. Obowiązkowym elementem, który powinien zostać zamieszczony po badaniu jest pieczątka hotelu. Elementami dodatkowymi są: imię i nazwisko pracownika recepcji oraz data badania.

Przy pomocy powyżej opisanego narzędzia badawczego przeprowadzono badanie, którego wyniki przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

[75] „W metodzie stałej sumy ankietowana osoba musi rozdzielić pewną sumę między dwa atrybuty (lub większą ich liczbę), odpowiednio do przypisywanego im znaczenia”. [G.A. Churchill, op. cit., s. 430].

3.2. Jakość usług hotelarskich w opinii klientów

3.2.1. Proces doboru próby

Badaniu poddano jakość usług hotelarskich jako jeden z podstawowych czynników decydujących o wyborze danego obiektu hotelarskiego. Jest to kluczowy element pozwalający pozyskać na rynku usług hotelarskich, stałych klientów. Z punktu widzenia kosztów ponoszonych na pozyskanie nowych klientów, utrzymanie klientów korzystających już z usług oferowanych przez dane przedsiębiorstwo jest pięć razy tańsze. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że klient zadowolony z danej usługi będzie chciał z niej korzystać przez dłuższy czas.

Poniżej zostanie omówiony proces doboru próby w badaniu ilościowym. W ramach tego procesu wyodrębniono następujące etapy:[76]

1) Zdefiniowanie badanej populacji[77]

- **jednostka badana:** gość hotelowy (klient badanego hotelu marki *Novotel* lub *Mercure* w Regionie Pomorskim[78] - mieszkający w hotelu lub korzystający z jego usług)
- **zakres przestrzenny:** Region Pomorski obejmujący miasta: Gdańsk (3 hotele), Olsztyn (1 hotel).
- **zakres czasowy:** 28.08.2008 – 30.03.2009

2) Określenie wykazu badanej populacji[79]

Wykaz badanej populacji mogłyby stanowić bazy danych klientów z poszczególnych hoteli. Ze względu na ustawę o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 roku (Dz.U. 1997 nr 133 poz. 883[80]) dostęp do takich wykazów jest niemożliwy. Ponadto uzyskanie danych osobowych klientów hotelu (gości

---

[76] Etapy procesu doboru próby przedstawiono na podstawie: S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 57-62.

[77] „Populacja badana jest to skończona zbiorowość, o której badacz chce uzyskać określone dane". [Tamże, s. 57].

[78] Zakres Regionu Pomorskiego jest określony przez Grupę Hotelową Orbis. Na obszarze tego Regionu znajdują się następujące hotele marek *Novotel* i *Mercure*: *Novotel* (Gdańsk Marina, Gdańsk Centrum, Szczecin, Olsztyn), *Mercure* (Hevelius Gdańsk, Mrongovia Resort&Spa, Helios Toruń). W czasie realizacji badania tylko cztery z nich były hotelami trzygwiazdkowymi.

[79] „Wykazem (operatem) badanej populacji nazywa się zbiór jednostek tej populacji odwzorowany na określonej liście, z której dobiera się próbę". [S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 58].

[80] http://isip.sejm.gov.pl/servlet/Search?todo=open&id=WDU19971330883, 18.07.2008.

hotelowych) pozwoliłoby na przeprowadzenia badania w formie ankiety pocztowej[81]. Ze względu na przedmiot badań i zakres kwestionariusza *Servqual* stopień penetracji byłby dość niski. Ponadto klientami hoteli są nie tylko mieszkańcy Polski, ale również obcokrajowcy, co dodatkowo utrudniłoby zbieranie danych.

3) Określenie liczebności próby[82]

Wielkość próby została oszacowana na 200 jednostek. Wielkość tę przyjęto zgodnie z założeniami przedstawionymi w tablicy 3.8. Wpływ na wielkość próby miały również: rozbudowana forma kwestionariusza *Servqual* utrudniająca zabieranie danych, czas realizacji badania (poza sezonem) oraz budżet przyznany na badanie.

4) Wybór metody doboru próby[83]

Ze względu na brak dostępu do wykazu badanej populacji oraz duże trudności w realizacji badania przy pomocy losowej metody doboru próby, próba została pobrana przy pomocy doboru kwotowego połączonego z doborem celowym[84]. Jako kryterium służące ustaleniu struktury populacji badanej przyjęto

---

[81] „Formularze ankiet są rozsyłane do respondentów drogą pocztową, którzy po ich wypełnieniu i odpowiedzeniu na zawarte w nich pytania odsyłają je, zazwyczaj także za pośrednictwem poczty, do instytutu. Ankiety pocztowe są najlepszym sposobem dotarcia do jednostek, które odmówiłyby udziału w wywiadzie bezpośrednim lub telefonicznym, bądź udział ankietera mógłby zniekształcić jakość uzyskanych informacji. Ankiety pocztowe są stosowane zazwyczaj, kiedy respondent może być żywo zainteresowany przedmiotem badania, udzielenie odpowiedzi na pytania ankiety przyniesie mu określoną korzyść, bądź czuje się z jakichś względów zobowiązany do udzielenia odpowiedzi. Kwestionariusze ankiet są przesyłane wraz ze zwrotną kopertą i opłaconym znaczkiem. Po pierwszej wysyłce otrzymywanych jest zazwyczaj ok. 25 proc. wypełnionych ankiet, po powtórnej odsetek wzrasta do ok. 40. Jest to dość niska penetracja, a ponadto ankiety wracają ze sporym opóźnieniem." [http://www.pentor.pl/20758.xml, 18.07.2008].

[82] Szersze informacje na temat sposobów określania liczebności próby można znaleźć w: R.J. Kaden, *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2008, s. 174-177; *Badania rynku…*, op. cit., s. 77; S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 69-73, G.A. Churchill, op. cit., s. 557-562; *Badania rynkowe…*,op. cit., s. 212, K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005; A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wyd. II, Kraków 2004.

[83] „Metoda doboru próby jest to sposób, w jaki jednostki populacji badanej są dobierane z tej populacji". [S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 57].

[84] „Metoda doboru kwotowego (*quota sample)* opiera się na złożeniu, że próba jest reprezentatywna dla całej populacji, jeżeli struktura próby z punktu widzenia istotnych cech jest taka sama jak struktura badanej zbiorowości". [*Badania rynku…*, op. cit., s. 80]. „Podstawowym mankamentem doboru kwotowego jest brak możliwości szacowania reprezentatywności doboru kwotowego – nie można zastosować do tego celu ani poziomu istotności, ani przedziału ufności. Aby uogólnić wyniki pomiaru próby kwotowej na populację generalną, nie można zastosować rachunku wnioskowania statystycznego, tak jak w (...) w przypadku próby losowej. [S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 62].

Dobór celowy określany jest także mianem doboru uznaniowego. W doborze celowym „elementy próby są dobierane celowo, gdyż oczekuje się od nich, że mogą one służyć celowi badania. (…) kluczową cechą próby uznaniowej jest celowy dobór elementów populacji. Dobór ten może się nie dokonywać na podstawie ich reprezentatywności, lecz raczej dlatego, iż mogą one dać poszukiwany rezultat." [G.A. Churchill, op. cit., s. 500].

liczbę pokoi w obiektach[85]. Do określenia struktury próby planowano przyjąć również strukturę gości w badanych hotelach według kryterium segmentów: biznes i wypoczynek (biznesmeni/turyści), lecz ze względu na brak danych z hoteli na ten temat zrezygnowano z wprowadzenia tego kryterium. Struktura próby została zestawiona w tablicy 3.10.

5) Pobranie próby

Jednostki z badanej populacji zostały pobrane do próby w hotelach *Mercure* i *Novotel* w dniach: 28.08.2008 – 30.03.2009. Ankieterzy przeprowadzali badanie na gościach znajdujących się w holu hotelowym.

Tablica 3.8

Przykładowe wielkości prób badawczych

Liczba projektowanych przekrojów analiz	**Konsumenci indywidualni**, gospodarstwa domowe		Przedsiębiorstwa lub instytucje	
	Badania regionalne	Badania krajowe	Badania regionalne	Badania krajowe
Do 9 10-30 Powyżej 30	**200-500** 500-1000 powyżej 1000	1000-1500 1500-2500 powyżej 2500	50-200 200-500 powyżej 500	200-500 500-1000 powyżej 1000

Źródło: J. Bazarnik, T. Grabiński, E. Kąciak, S. Mynarski, A. Sagan, *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1992, s. 16.

W tablicy 3.9 ukazano wielkości prób określone arbitralnie dla różnych rodzajów badań marketingowych. Jak widać, minimalna liczebność próby waha się od 100 jednostek w przypadku testu opakowania czy testu nazwy, do 500 w przypadku prowadzenia marketingowych badań rynku. Tak więc, odwołując się do wcześniej ustalonej wielkości próby dla badań regionalnych, można stwierdzić, że jest ona wystarczająca. Należy uwzględnić również fakt, że badanie dotyczy jakości usług i jest przeprowadzane przy wykorzystaniu specyficznego narzędzia badawczego jakim jest kwestionariusz *Servqual*. Wystarczającą liczebność próby potwierdzają również inne badania[86], w przypadku których na 210 rozdanych kwestionariuszy uzyskano 189 wypełnionych z czego 182 wzięto do analizy.

[85] Za kryterium przyjęto liczbę pokoi ogółem bez rozbicia na pokoje jedno- i dwuosobowe oraz apartamenty, ponieważ w raportach Grupy Hotelowej Orbis w wynikach operacyjnych ujmowane są sprzedane pokojonoce bez rozbijania na strukturę pokoi. [http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,10, 17.07.2008].

[86] Por. S.C. Mehta, A. Lobo, H.S. Khong, *MSS, MSA and zone of tolerance as measures of service quality: A study of the Life Insurance Industry*, Second International Services Marketing Conference, University of Queensland, July 4-5, 2002, p. 3.

Tablica 3.9

Wielkości próby stosowane w różnego typu badaniach marketingowych

Rodzaj badania	Typowa wielkość próby (liczba osób)	Minimalna wielkość próby (liczba osób)
Marketingowe badania rynku	1000-1500	500
Badania strategiczne	400-500	200
Test rynkowy	300-500	200
Test produktu (lub produktów)	200-300	200
Test nazwy	200-300	100
Test opakowania	200-300	100
Test reklamy telewizyjnej	200-300	150
Test reklamy radiowej	200-300	150
Test reklamy prasowej	200-300	150

Źródło: *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1994, s. 212.

Określając strukturę próby uwzględniono tylko te hotele trzygwiazdkowe, według stanu na dzień 16.07.2008r.[87], marek *Novotel* i *Mercure* z Regionu Pomorskiego, w stosunku do których uzyskano zgodę na realizację badania (tab. 3.10). Liczbę respondentów pobieranych do próby określono proporcjonalnie do wielkości danego obiektu mierzonej liczbą pokoi ogółem. W związku z tym, największa liczba gości hotelowych weszła do próby z hotelu marki *Mercure*. Zestawiając liczbę respondentów według poszczególnych badanych marek 2/3 z nich stanowili klienci hoteli marki *Novotel*.

Tablica 3.10

Struktura próby (stan na 16.07.2008)

Hotel	**Liczba pokoi ogółem (udział w strukturze proby)**	**Badana grupa (liczba osób)**
NOVOTEL GDAŃSK MARINA ***	**176 24,72%**	**Goście hotelowi 49,44 (50)**
	Jednoosobowe: 25 Dwuosobowe: 149 Apartamenty: 2	
MERCURE HEVELIUS GDAŃSK ***	**281 39,47%**	**Goście hotelowi 78,94 (79)**
	Jednoosobowe: 78 Dwuosobowe: 197 Apartamenty: 6	
NOVOTEL GDAŃSK CENTRUM ***	**158 22,19%**	**Goście hotelowi 44,38 (44)**
	Jednoosobowe: 158	

[87] Jeden z badanych hoteli obecnie jest obecnie obiektem czterogwiazdkowym.

	Dwuosobowe: - Apartamenty: -	
NOVOTEL OLSZTYN ***	**97 13,62%**	**Goście hotelowi 27,24 (27)**
	Jednoosobowe: - Dwuosobowe: 97 Apartamenty: -	
SUMA	**712 100%**	**200**
NOVOTEL	**60,5%**	
MERCURE	**39,5%**	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.orbis.pl/index.php?s=55,0,520&h=40, http://www.orbis.pl/index.php?s=53,0,518&h=38, http://www.orbis.pl/index.php?s=17,0,493&h=8, http://www.orbis.pl/index.php?s=74,0,538&h=67, http://www.orbis.pl/index.php?s=21,0,495&h=10, http://www.orbis.pl/index.php?s=45,0,514&h=33, http://www.orbis.pl/index.php?s=29,0,501&h=16, 16.07.2008.

Żaden z poddanych badaniu zakładów hotelarskich nie był rekomendowany - na dzień określenia struktury próby - przez Polskie Zrzeszenie Hoteli[88].

Przed przystąpieniem do oceny jakości usług hotelarskich na podstawie przeprowadzonych badań warto przyjrzeć się profilowi klientów badanych hoteli.

3.2.2. Portret respondenta

Na podstawie pytań metryczkowych (M1, M2, M4, M6 i M8)[89] zostanie przedstawiony portret respondenta. Struktura badanych ze względu na narodowość i cel pobytu zostanie zaprezentowana w rozdziale 4 w podrozdziale 4.4.

Tablica 3.11

Płeć respondentów

M1	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
kobieta	83	83	46,4	46,4
mężczyzna	96	179	53,6	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

[88] Por. załącznik 37.
[89] Zastosowane oznaczenia są zgodne z zamieszczonymi w kwestionariuszu *Servqual* – załączniki 43A-43C.

Wśród badanych o siedem punktów procentowych liczniejszą grupę stanowili mężczyźni (M1 – tab. 3.11).

Tablica 3.12

Wiek respondentów

M2	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
18-24	6	6	3,3	3,3
25-29	21	27	11,6	14,9
30-34	39	66	21,5	36,5
35-39	33	99	18,2	54,7
40-44	36	135	19,9	74,6
45-49	22	157	12,2	86,7
50-59	18	175	9,9	96,7
60 i powyżej	6	181	3,3	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Ponad połowa badanych była w wieku poniżej 39 lat (M2 – tab. 3.12). Zdecydowana większość respondentów (60%) była w wieku 30-44 lata.

Tablica 3.13

Pobyt

M4	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
pierwszy	90	90	49,7	49,7
kolejny	91	181	50,3	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Dla połowy gości był to pierwszy pobyt w badanym hotelu (M4 – tab. 3.13).

Tablica 3.14

Liczba nocy spędzonych w danym hotelu podczas obecnego[90] pobytu

M5	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
jedną	88	88	49,4	49,4
dwie	60	148	33,7	83,1
trzy i więcej	30	178	16,9	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

[90] Chodzi o pobyt gościa hotelowego, w czasie którego było przeprowadzane badanie.

Połowa respondentów spędziła w badanym hotelu tylko jedną noc (M5 - tab. 3.14). W ponad 80 % były to pobyty krótkie (1-2 dni).

Tablica 3.15

Korzystanie z karty stałego klienta w hotelach

M6	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
tak	15	15	8,4	8,4
nie	164	179	91,6	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Zdecydowana większość (ponad 90%) badanych gości nie korzystała z kart lojalnościowych (M6 – tab. 3.15). Skuteczne wykorzystanie tego narzędzia w ramach umacniania relacji mogłoby wpłynąć na większe przywiązanie klientów do hoteli badanych marek.

Tablica 3.16

Rodzaj klienta

M8	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
indywidualny	148	148	82,7	82,7
grupowy	31	179	17,3	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Ponad 80% badanych stanowili klienci indywidualni (M8 – tab. 3.16). Było to w pewnej mierze związane z czasem w jakim przeprowadzano badanie (głównie po sezonie). Wyniki te potwierdzają dane dotyczące celu pobytu (M7 – tab. 4.7)[91], z punktu widzenia którego prawie taki sam procent stanowili klienci biznesowi.

Kolejnym krokiem w ramach analizy wyników badań będzie przyjrzenie się jak respondenci ocenili jakość usług hotelarskich.

[91] Wyniki te zostały zaprezentowane w podrozdziale 4.4., s. 248.

3.2.3. Miara doskonałości usługi – MSS

Oceny dokonane przez respondentów w ramach poszczególnych kryteriów służą usługodawcy. Na podstawie tych ocen mogą oni podjąć decyzje jakie elementy usługi należałoby poprawić i w jakim stopniu. Oceny te są jednak subiektywne i należy to brać pod uwagę przy wprowadzaniu zmian do strategii lub standardów obsługi. Respondent, któremu zadaje się szczegółowe pytanie dotyczące danego czynnika, poddaje analizie każdy czynnik osobno, co nie miałoby miejsca po opuszczeniu hotelu.

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przy pomocy kwestionariusza *Servqual* należy określić dwa wskaźniki:

- **miarę doskonałości usługi MSS** = jakość doświadczona – jakość pożądana (*Measure of Service Superiority*: jakość postrzegana przez klienta jest równa jakości przez niego pożądanej (*perceived service = desired service*);
- **miarę przydatności usługi MSA** = jakość doświadczona – jakość akceptowana (*Measure of Service Adequacy*: jakość postrzegana przez klienta odpowiada najniższemu poziomowi jakości jaki są oni w stanie zaakceptować (*perceived service = adequate service*)[92].

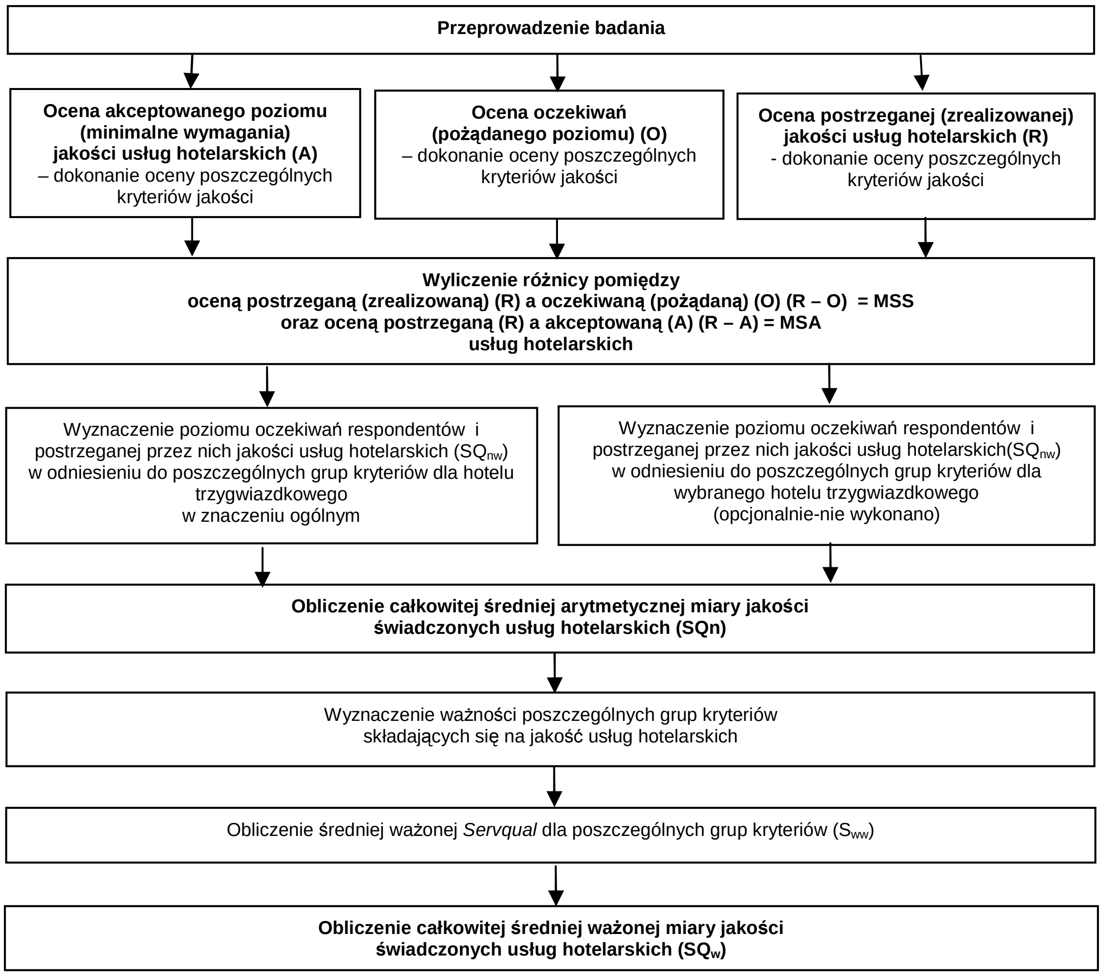
Miary te zostaną zaprezentowane w niniejszej pracy w wymienionej powyżej kolejności.

Zarówno dla MSS jak i dla MSA zostały wyliczone wskaźniki *Servqual* nieważone i ważone. Procedura wyliczania wskaźników *Servqual* nieważonego i ważonego na podstawie przeprowadzonych badań przedstawia się następująco (rys. 3.4).

[92] Źródło: Za: K. Krajewski, *Możliwości zastosowania metody Servqual do oceny jakości usług hotelarskich*, „Problemy turystyki", 2002, s. 53.

Rysunek 3.4

Algorytm obliczania wskaźników *Servqual* nieważonego i ważonego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Hys, R. Knosala, *Badania jakości usług w praktyce przemysłowej*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” nr 2, 2006, s. 22.

Wskaźnik *servqual* nieważony (SQ_n) jest to średnia arytmetyczna dla różnicy ocen percepcji (ocen postrzeganych – R) oraz ocen oczekiwań (O)[93]. Natomiast **wskaźnik *servqual* ważony (SQ_w)** to średnia ważona nieważonego wskaźnika *servqual* (**SQ_n**).

Jak już wcześniej wspominano, **poziom jakości** w rozumieniu metody *Servqual* określa **różnica pomiędzy jakością otrzymaną a jakością oczekiwaną**. W odniesieniu do wykorzystanego w badaniu kwestionariusza *Servqual* będą to odpowiednio kolumna 4 („moja ocena hotelu”) oraz kolumna 3 („pożądany przeze

[93] Wskaźnik *servqual* nieważony i ważony wyliczono również dla ocen postrzeganych (O) oraz akceptowanych (A).

mnie poziom"). Jest to tzw. wskaźnik MSS. Wskaźnik ten zostanie wyliczony jako pierwszy.

$$\mathbf{Q = R - O}$$

Q – jakość
R – postrzeganie (realizacja; doświadczony poziom)
O – oczekiwania (pożądany poziom)

W odniesieniu do powyższego wzoru możliwe są trzy sytuacje:[94]

1. $\mathbf{Q_r = Q_o}$ gdzie, Q_r - jakość otrzymana, Q_o – jakość oczekiwana. Jest to poziom jakości akceptowanej przez klientów.
2. $\mathbf{Q_r < Q_o}$ – poziom jakości odbiega od oczekiwań klientów. Klienci źle oceniają jakość usługi.
3. $\mathbf{Q_r > Q_o}$ – poziom jakości przewyższa oczekiwania klientów. Klienci dobrze oceniają jakość usługi.

W kolejnym podrozdziale zostanie wyliczony wskaźnik MSA. Na jego podstawie zostanie stwierdzone, czy występują rozbieżności między doświadczonym a minimalnym akceptowanym przez klienta poziomem jakości usług hotelarskich. Może to posłużyć do weryfikacji tych obszarów (grup kryteriów i samych kryteriów), w zakresie których należy podjąć działania naprawcze.

Zestawienie wyników dotyczących oczekiwanego (pożądanego) i postrzeganego (doświadczonego) poziomu jakości usług hotelarskich oraz różnice arytmetyczne między tymi wielkościami przedstawiono w tablicy 3.17[95].

Okazało się, że tylko w przypadku jednego - na 45 badanych kryteriów jakości - różnica arytmetyczna jest wartością dodatnią (tab. 3.17, rys. 3.5, rys. 3.6)**.** Świadczy to o tym, że w 98% procentach kryteriów, wymagania klientów są wyższe niż jakość usług, z których korzystali w hotelu. Oceny te nie pozwalają jednak na ostateczną ocenę jakości usług hotelarskich w badanych hotelach. Zostanie ona dokonana po uwzględnieniu ważności poszczególnych badanych grup kryteriów (wymiarów jakości) (tab. 3.19)**.**

[94] A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, op. cit., s. 144.
[95] Stan „oczekiwany" będzie stosowany zamiennie z określeniem stan „pożądany". Sformułowania „postrzegany", „doświadczony" i „zrealizowany" w odniesieniu do poziomu jakości usług będą traktowane jako synonimy.

Tablica 3.17

Oczekiwany i postrzegany poziom jakości usług hotelarskich w ocenie klientów hoteli – miary arytmetyczne

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości	Numer kryterium w Kwestionariuszu SERVQUAL	Oczekiwania gości (pożądany poziom jakości)	Postrzegany (doświadczony) poziom jakości	Różnica arytmetyczna
ATRYBUTY MATERIALNE	System rezerwacji przez Internet/tel/fax	S1B/C	4,35	4,30	-0,05
	Wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej	S2B/C	4,33	4,05	-0,28
	Dogodna lokalizacja hotelu	S3B/C	4,53	4,35	-0,18
	Oznakowanie dojazdu	S4B/C	4,32	3,80	-0,52
	Stan parkingu	S5B/C	4,0	3,80	-0,2
	Wygląd otoczenia hotelu	S6B/C	4,22	4,03	-0,19
	Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia (w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)	S7B/C	4,29	3,53	-0,76
	Wyposażenie i wygląd pokoju oraz toalety w pokoju	S8B/C	4,54	3,93	-0,61
	Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju (mini-bar, Internet, TV z kablówką, klimatyzacja, czajnik itp.)	S9B/C	4,26	3,73	-0,53
	Sprawność elementów wyposażenia (np. okna, kontakty, suszarka, oświetlenie, tv itp.)	S10B/C	4,34	4,06	-0,28
	Wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących	S11B/C	4,36	4,16	-0,2
	Usługi baru (wystrój, godziny otwarcia)	S12B/C	4,05	3,73	-0,32
	Jakość i wybór potraw i napojów	S13B/C	4,30	4,02	-0,28
	Usługi room service	S14B/C	3,96	3,95	-0,01
	Wystrój restauracji	S15B/C	4,17	3,92	-0,25
	Wyposażenie zaplecza konferencyjnego (np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.)	S16B/C	4,18	4,02	-0,16
	Zaplecze rekreacyjne (wyposażenie, godziny otwarcia)	S17B/C	4,09	3,54	-0,55
	Wybór usług dodatkowych (np. fryzjer, kosmetyczka itp.)	S18B/C	3,46	3,32	-0,14
	Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)	S19B/C	3,86	4,00	0,14
	Estetyka personelu	S20B/C	4,39	4,20	-0,19
	Czystość i porządek w pokoju i toalecie w pokoju	S21B/C	4,74	4,37	-0,37
	Czystość toalety ogólnodostępnej	S22B/C	4,66	4,29	-0,37
	Czystość obsługi gastronomicznej	S23B/C	4,70	4,30	-0,4
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	Realizacja usług w ustalonym zakresie (rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami)	S24B/C	4,63	4,26	-0,37
	Realizacja usług w ustalonym czasie (dotrzymanie terminu wykonania usługi)	S25B/C	4,61	4,25	-0,31

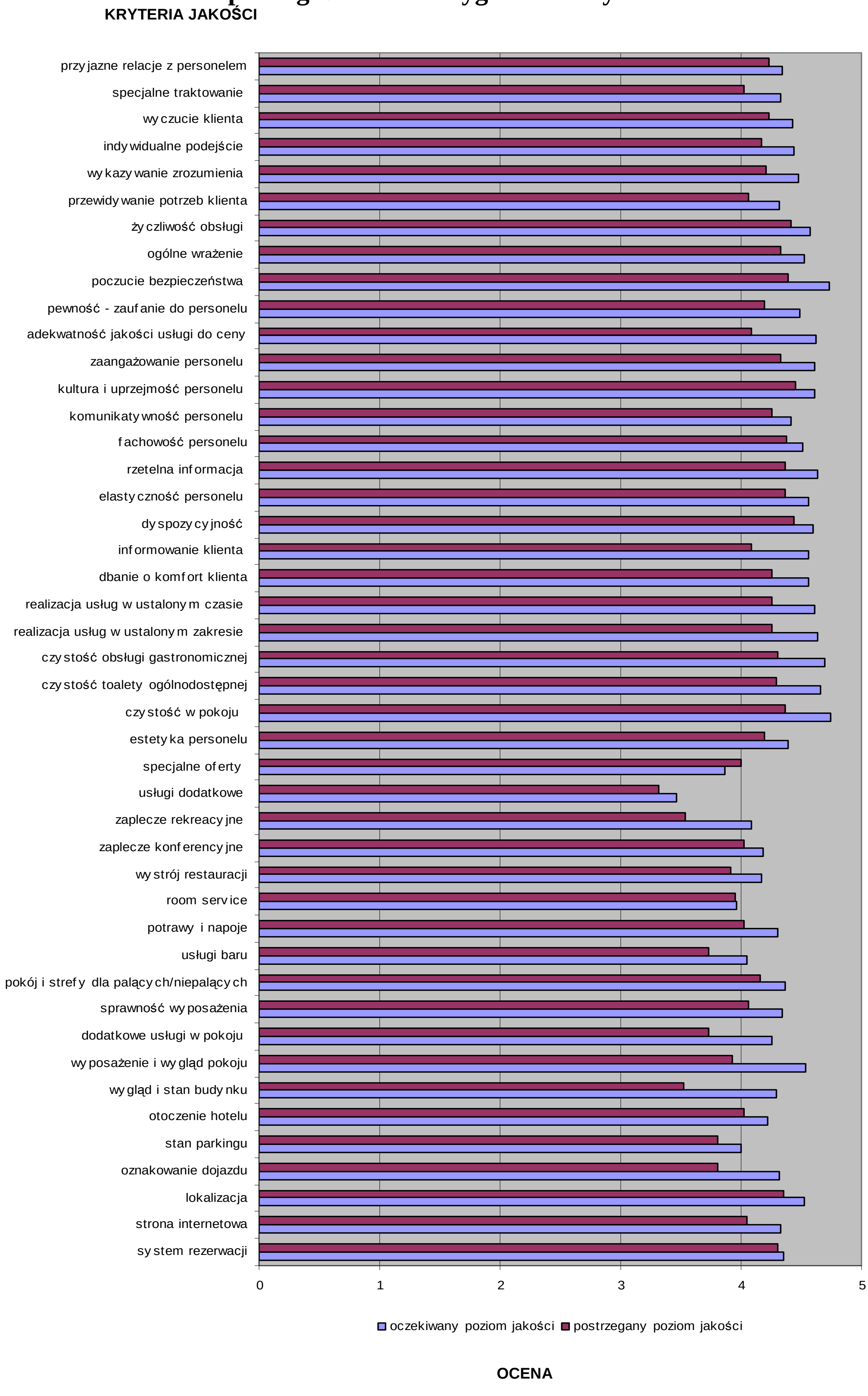
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	Dbanie o komfort klienta - zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta; szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby	S26B/C	4,56	4,25	-0,31
	Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany	S27B/C	4,56	4,09	-0,47
	Dyspozycyjność (dostępność personelu - przede wszystkim recepcji - o każdej porze)	S28B/C	4,60	4,44	-0,16
	Elastyczność personelu (np. w zakresie czasu realizacji usługi: dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej)	S29B/C	4,56	4,37	-0,19
PEWNOŚĆ	Rzetelna informacja na temat oferty	S30B/C	4,64	4,36	-0,28
	Fachowość personelu	S31B/C	4,51	4,38	-0,13
	Komunikatywność personelu (w tym znajomość języków obcych)	S32B/C	4,41	4,25	-0,16
	Kultura i uprzejmość personelu (rezerwacji, recepcji, gastronomii, obsługi pięter)	S33B/C	4,61	4,45	-0,16
	Zaangażowanie personelu w świadczenie usług	S34B/C	4,61	4,33	-0,28
	Gwarancja „odpowiedniej" usługi za „odpowiednią" cenę (jakość usługi jest adekwatna do ceny)	S35B/C	4,62	4,09	-0,53
	Pewność w zakresie „właściwej" realizacji usług - zaufanie do personelu	S36B/C	4,49	4,19	-0,3
	Poczucie bezpieczeństwa w hotelu	S37B/C	4,73	4,39	-0,34
EMPATIA	Ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła	S38B/C	4,52	4,33	-0,19
	Życzliwość obsługi podczas rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji	S39B/C	4,57	4,42	-0,15
	Przewidywanie potrzeb klienta	S40B/C	4,32	4,06	-0,26
	Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta	S41B/C	4,48	4,21	-0,27
	Indywidualne podejście do klienta	S42B/C	4,44	4,17	-0,27
	Wyczucie klienta (takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)	S43B/C	4,43	4,23	-0,2
	Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie" (sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)	S44B/C	4,33	4,03	-0,3
	Przyjazne relacje z personelem	S45B/C	4,34	4,23	-0,11
					SQ_n = -0,28

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Przyznane oceny nie są jednak bardzo niskie. Rozpiętość ocen wynosi od -0,76 do 0,14 a wskaźnik *servqual* nieważony -0,28 (tab. 3.17). Jedynym kryterium, w ramach którego oczekiwania klientów zostały przewyższone są „specjalne oferty”. Zostało to przedstawione na rysunku 3.5. Rysunek ten przedstawia rozbieżności występujące między postrzeganym a oczekiwanym poziomem jakości usług.

Rysunek 3.5

Oczekiwany i postrzegany poziom jakości usług hotelarskich przez gości hoteli trzygwiazdkowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.17.

Najniższą notę przyznano dla kryterium „wygląd i stan budynku” (rys. 3.6). Na podstawie ocen respondentów można ustalić następującą kolejność tych kryteriów, od nagorzej (1) do najlepiej (45) ocenianego (tab. 3.18).

Tablica 3.18

Kolejność kryteriów na podstawie ocen nieważonych

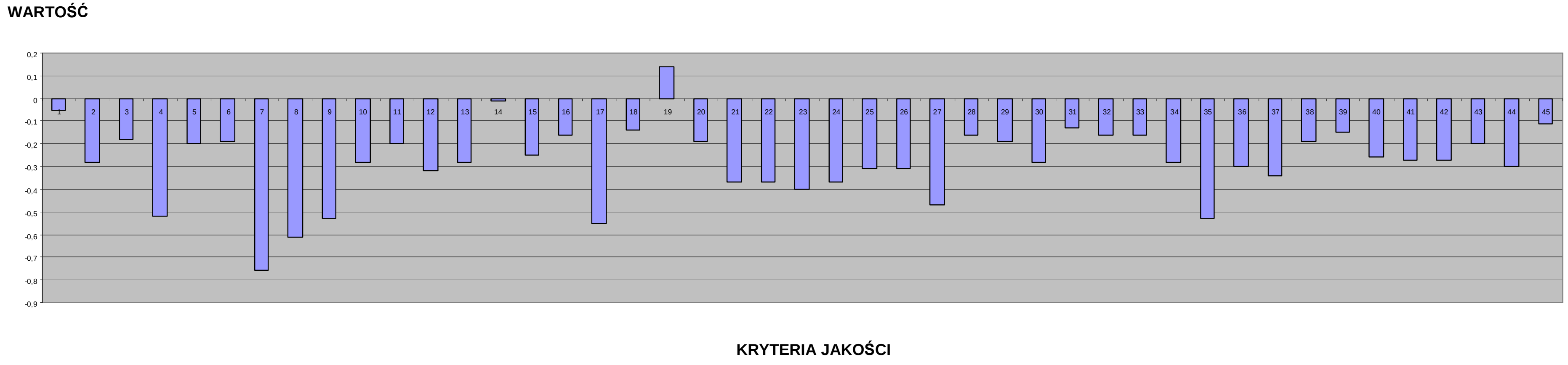
KRYTERIA	OCENA NIEWAŻONA
1) wygląd i stan budynku	-0,76
2) wyposażenie i wygląd pokoju	-0,61
3) zaplecze rekreacyjne	-0,55
4) dodatkowe usługi w pokoju	-0,53
5) adekwatność jakości usługi do ceny	-0,53
6) oznakowanie dojazdu	-0,52
7) informowanie klienta	-0,47
8) czystość obsługi gastronomicznej	-0,4
9) czystość w pokoju	-0,37
10) czystość toalety ogólnodostępnej	-0,37
11) realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,37
12) poczucie bezpieczeństwa	-0,34
13) usługi baru	-0,32
14) realizacja usług w ustalonym czasie	-0,31
15) dbanie o komfort klienta	-0,31
16) pewność - zaufanie do personelu	-0,3
17) specjalne traktowanie	-0,3
18) strona internetowa	-0,28
19) sprawność wyposażenia	-0,28
20) potrawy i napoje	-0,28
21) rzetelna informacja	-0,28
22) zaangażowanie personelu	-0,28
23) wykazywanie zrozumienia	-0,27
24) indywidualne podejście	-0,27
25) przewidywanie potrzeb klienta	-0,26
26) wystrój restauracji	-0,25
27) stan parkingu	-0,2
28) pokój i strefy dla palących/niepalących	-0,2
29) wyczucie klienta	-0,2
30) otoczenie hotelu	-0,19
31) estetyka personelu	-0,19
32) elastyczność personelu	-0,19
33) ogólne wrażenie	-0,19
34) lokalizacja	-0,18
35) zaplecze konferencyjne	-0,16
36) dyspozycyjność	-0,16
37) komunikatywność personelu	-0,16
38) kultura i uprzejmość personelu	-0,16
39) życzliwość obsługi	-0,15
40) usługi dodatkowe	-0,14
41) fachowość personelu	-0,13
42) przyjazne relacje z personelem	-0,11
43) system rezerwacji	-0,05
44) *room service*	-0,01
45) specjalne oferty	0,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.17.

Przedstawiona powyżej kolejność kryteriów wskazuje, które z nich jako pierwsze powinny być uwzględnione przy wprowadzaniu zmian w zakresie poprawy jakości świadczonych usług hotelarskich. Różnice arytmetyczne w zakresie ocen przyznanych poszczególnym kryteriom nie dają jednak ostatecznej odpowiedzi na temat oceny jakości usług hotelarskich i wpływu na nią poszczególnych kształtujących ją kryteriów (rys. 3.6). Do tego potrzebne jest uwzględnienie wag przyznanych przez respondentów poszczególnym grupom kryteriów (tab. 3.19).

Rysunek 3.6

Różnica arytmetyczna oczekiwanego i postrzeganego poziomu jakości usług hotelarskich



gdzie:

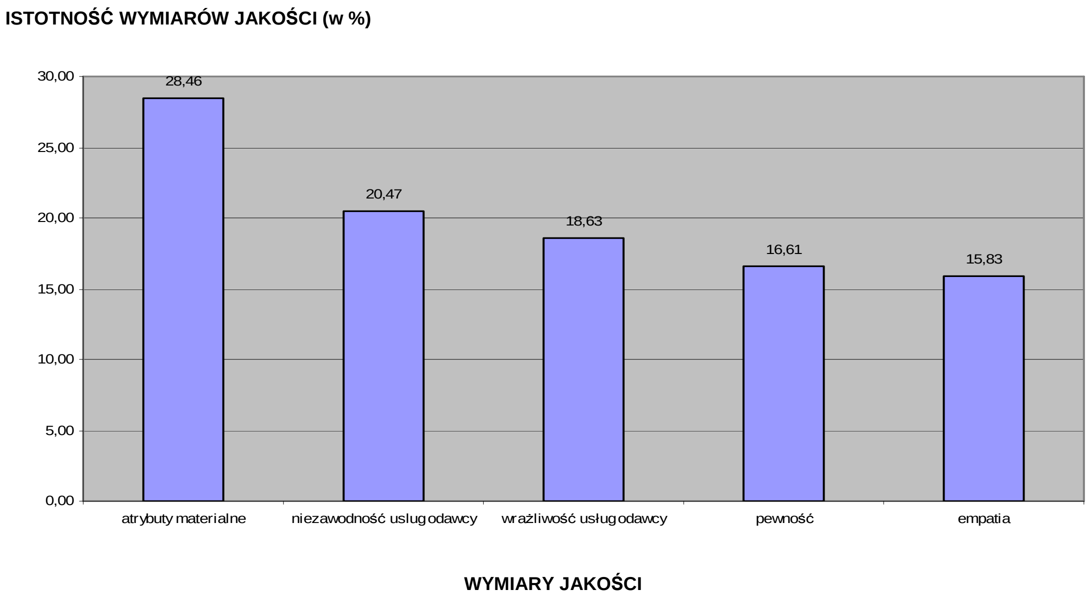
1- system rezerwacji
2- strona internetowa
3- lokalizacja
4- oznakowanie dojazdu
5- stan parkingu
6- otoczenie hotelu
7- wygląd i stan budynku
8- wyposażenie i wygląd pokoju
9- dodatkowe usługi w pokoju
10- sprawność wyposażenia
11- pokój i strefy dla palących/niepalących
12- usługi baru
13- potrawy i napoje
14- *room service*
15- wystrój restauracji
16- zaplecze konferencyjne
17- zaplecze rekreacyjne
18- usługi dodatkowe
19- specjalne oferty
20- estetyka personelu
21- czystość w pokoju
22- czystość toalety ogólnodostępnej
23- czystość obsługi gastronomicznej
24- realizacja usług w ustalonym zakresie
25- realizacja usług w ustalonym czasie
26- dbanie o komfort klienta
27- informowanie klienta
28- dyspozycyjność
29- elastyczność personelu
30- rzetelna informacja
31- fachowość personelu
32- komunikatywność personelu
33- kultura i uprzejmość personelu
34- zaangażowanie personelu
35- adekwatność jakości usługi do ceny
36- pewność - zaufanie do personelu
37- poczucie bezpieczeństwa
38- ogólne wrażenie
39- życzliwość obsługi
40- przewidywanie potrzeb klienta
41- wykazywanie zrozumienia
42- indywidualne podejście
43- wyczucie klienta
44- specjalne traktowanie
45- przyjazne relacje z personelem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.17.

Spośród badanych pięciu wymiarów jakości: **atrybutów materialnych**, **niezawodności usługodawcy**, **wrażliwości usługodawcy**, **pewności** i **empatii** za najważniejszą została uznana grupa kryteriów: **atrybuty materialne** (rys. 3.7). Dla tego wymiaru jakości, respondenci przyznali prawie 30 punktów ze 100, które mieli do podziału między pięć grup kryteriów. Drugi co do ważności został wskazany wymiar: **niezawodność**. Każdemu z kolejnych wymiarów respondenci przyznali prawie taką samą liczbę punktów. Analizując liczbę punktów dla poszczególnych wymiarów można zauważyć, że każdy kolejny wymiar otrzymał ich mniej. Może to wynikać z kolejności w jakiej grupy kryteriów zostały przedstawione w kwestionariuszu *Servqual*. Wpływ ten mógł być jednak tylko częściowy, ponieważ pierwszy z wymiarów otrzymał zdecydowanie większą liczbę punktów niż pozostałe.

Rysunek 3.7

Istotność wymiarów jakości oceny jakości usług hotelarskich w opinii gości hotelowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Po uwzględnieniu wag przyznanych poszczególnym grupom kryteriów otrzymano następujące różnice ważone (tab. 3.19).

Tablica 3.19

Różnica ważona obrazująca ważność dla klientów poszczególnych kryteriów oceny jakości usług hoteli trzygwiazdkowych

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości (nazwy)	Różnica arytmetyczna	Wagi dla grup kryteriów	Różnica ważona
ATRYBUTY MATERIALNE	system rezerwacji	-0,05	28,46	-1,42
	strona internetowa	-0,28		-7,97
	lokalizacja	-0,18		-5,12
	oznakowanie dojazdu	-0,52		-14,80
	stan parkingu	-0,2		-5,69
	otoczenie hotelu	-0,19		-5,41
	wygląd i stan budynku	-0,76		-21,63
	wyposażenie i wygląd pokoju	-0,61		-17,36
	dodatkowe usługi w pokoju	-0,53		-15,08
	sprawność wyposażenia	-0,28		-7,97
	pokój i strefy dla palących/niepalących	-0,2		-5,69
	usługi baru	-0,32		-9,11
	potrawy i napoje	-0,28		-7,97
	room service	-0,01		-0,28
	wystrój restauracji	-0,25		-7,12
	zaplecze konferencyjne	-0,16		-4,55
	zaplecze rekreacyjne	-0,55		-15,65
	usługi dodatkowe	-0,14		-3,98
	specjalne oferty	0,14		3,98
	estetyka personelu	-0,19		-5,41
	czystość w pokoju	-0,37		-10,53
	czystość toalety ogólnodostępnej	-0,37		-10,53
	czystość obsługi gastronomicznej	-0,4		-11,38
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,37	20,47	-7,57
	realizacja usług w ustalonym czasie	-0,31		-6,35
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	dbanie o komfort klienta	-0,31	18,63	-5,78
	informowanie klienta	-0,47		-8,76
	dyspozycyjność	-0,16		-2,98
	elastyczność personelu	-0,19		-3,54
PEWNOŚĆ	rzetelna informacja	-0,28	16,61	-4,65
	fachowość personelu	-0,13		-2,16
	komunikatywność personelu	-0,16		-2,66
	kultura i uprzejmość personelu	-0,16		-2,66
	zaangażowanie personelu	-0,28		-4,65
	adekwatność jakości usługi do ceny	-0,53		-8,80
	pewność – zaufanie do personelu	-0,3		-4,98
	poczucie bezpieczeństwa	-0,34		-5,65
EMPATIA	ogólne wrażenie	-0,19	15,83	-3,01
	życzliwość obsługi	-0,15		-2,37
	przewidywanie potrzeb klienta	-0,26		-4,12
	wykazywanie zrozumienia	-0,27		-4,27
	indywidualne podejście	-0,27		-4,27
	wyczucie klienta	-0,2		-3,17
	specjalne traktowanie	-0,3		-4,75
	przyjazne relacje z personelem	-0,11		-1,74
		Suma wag	**100**	**SQ_w = - 5,70**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

W celu weryfikacji tych danych zestawiono poszczególne kryteria w kolejności od najgorzej (1) do najlepiej ocenianego (45) (tab. 3.20).

Tablica 3.20

Kolejność kryteriów na podstawie ocen ważonych

KRYTERIA	ZMIANA POZYCJI W STOSUNKU DO OCENY NIEWAŻONEJ	OCENA WAŻONA
1) wygląd i stan budynku	0	-21,63
2) wyposażenie i wygląd pokoju	0	-17,36
3) zaplecze rekreacyjne	0	-15,65
4) dodatkowe usługi w pokoju	0	-15,08
5) oznakowanie dojazdu	+1	-14,8
6) czystość obsługi gastronomicznej	+2	-11,38
7) czystość w pokoju	+2	-10,53
8) czystość toalety ogólnodostępnej	+2	-10,53
9) usługi baru	+4	-9,11
10) adekwatność jakości usługi do ceny	-5	-8,8
11) informowanie klienta	-4	-8,76
12) strona internetowa	+6	-7,97
13) sprawność wyposażenia	+6	-7,97
14) potrawy i napoje	+6	-7,97
15) realizacja usług w ustalonym zakresie	-4	-7,57
16) wystrój restauracji	+10	-7,12
17) realizacja usług w ustalonym czasie	-3	-6,35
18) dbanie o komfort klienta	-3	-5,78
19) stan parkingu	+8	-5,69
20) pokój i strefy dla palących/niepalących	+8	-5,69
21) poczucie bezpieczeństwa	-9	-5,65
22) otoczenie hotelu	+8	-5,41
23) estetyka personelu	+8	-5,41
24) lokalizacja	+10	-5,12
25) pewność – zaufanie do personelu	-9	-4,98
26) specjalne traktowanie	-9	-4,75
27) rzetelna informacja	-6	-4,65
28) zaangażowanie personelu	-6	-4,65
29) zaplecze konferencyjne	+6	-4,55
30) wykazywanie zrozumienia	-7	-4,27
31) indywidualne podejście	-7	-4,27
32) przewidywanie potrzeb klienta	-7	-4,12
33) usługi dodatkowe	+7	-3,98
34) elastyczność personelu	-2	-3,54
35) wyczucie klienta	-6	-3,17
36) ogólne wrażenie	-3	-3,01
37) dyspozycyjność	-1	-2,98
38) komunikatywność personelu	-1	-2,66
39) kultura i uprzejmość personelu	-1	-2,66
40) życzliwość obsługi	-1	-2,37
41) fachowość personelu	0	-2,16
42) przyjazne relacje z personelem	0	-1,74
43) system rezerwacji	0	-1,42
44) *room service*	0	-0,28
45) specjalne oferty	0	3,98

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.19.

Wartości skorygowane, wyliczone dla poszczególnych kryteriów, wskazują na zmiany w położeniu dużej liczby kryteriów. Zaobserwowano, że:

- W zakresie 45 kryteriów cztery pierwsze i pięć ostatnich pozycji pozostało bez zmian.
- Aż o dziesięć pozycji „w górę” przesunęły się kryteria: „wystroju restauracji”, „lokalizacji”. Nadal pozostają jednak poza pierwszą „piętnastką” kryteriów, w zakresie których należałoby w pierwszej kolejności wprowadzić zmiany.
- W przypadku kryteriów: „poczucie bezpieczeństwa”, „pewność – zaufanie do personelu” oraz „specjalne traktowanie” nastąpił spadek o dziewięć pozycji na skutek czego znalazły się one poza pierwszą „dwudziestką” obszarów o największym tzw. „niedoborze jakości”.
- O osiem „szczebli” w górę przesunęły się kryteria: „stan parkingu” i „pokój i strefy dla palących i niepalących”, „otoczenie hotelu” i „estetyka personelu”. Wciąż jednak pozostają one poza pierwszą „piętnastką”.
- „Siedmiopunktowa” zmiana wystąpiła w przypadku kryteriów: „usługi dodatkowe” („w górę”) oraz „wykazywanie zrozumienia”, „indywidualne podejście” i „przewidywanie potrzeb klienta” („w dół”).
- Kryterium „strona internetowa” przesunęło się aż o sześć pozycji w górę podobnie jak kryteria: „sprawność wyposażenia”, „potrawy i napoje” i „zaplecze konferencyjne”. Zmianę o sześć pozycji w „dół” zaobserwowano w przypadku: „rzetelnej informacji”, „zaangażowania personelu” i „wyczucia klienta”.
- Największe spadki w pierwszej „dziesiątce” kryteriów wystąpiły w przypadku: „adekwatności jakości do ceny” (-5) oraz „informowania klienta” (-4).
- Z pierwszej „piętnastki” kryteriów „wypadły”: „poczucie bezpieczeństwa”, „realizacja usług w ustalonym czasie” oraz „dbanie o komfort klienta”. Kryterium „poczucie bezpieczeństwa” przesunęło się aż na dwudziestą pierwszą pozycję co świadczy o tym, że niedociągnięcia w zakresie jakości w ramach tego kryterium nie są aż tak duże jak można było wnioskować na podstawie ocen nieważonych.
- Do pierwszej „piętnastki” weszły natomiast takie kryteria jak: „strona internetowa”, „sprawność wyposażenia” oraz „potrawy i napoje”. Świadczy to o tym, że na te kryteria należy zwrócić większą uwagę z punktu widzenia poziomu jakości niż pierwotnie uważano.

Po uwzględnieniu wag przyznanych dla poszczególnych grup kryteriów i wyliczeniu ocen ważonych dla poszczególnych kryteriów, nie zaobserwowano większych przesunięć niż o dziesięć pozycji „w górę” lub w „dół”.

Różnice pomiędzy ocenami nieważonymi a ważonymi ukazano w tablicy 3.21. Zmiany wartości nieważonych w stosunku do ważonych są dość istotne. Prawie wszystkie wskaźniki zarówno nieważone jak też ważone, z wyjątkiem wskaźnika dla kryterium „specjalne oferty,” są ujemne, co świadczy o tzw. „niedoborze jakości” w ich zakresie. Wartość wskaźników nieważonych (różnica arytmetyczna) - jak już wcześniej wspomniano – oscyluje wokół punktu 0,00 (od -0,76 do 0,14). Wartość wskaźnika mieszcząca się w okolicach punktu 0,00 oznacza poziom jakości usługi hotelarskiej akceptowany przez klienta. Jak widać (tab. 3.21), w większości przypadków poziom ten odbiega od akceptowanego. Im wyższa ujemna wartość wskaźnika, tym większe odstępstwo od oczekiwanego poziomu jakości - w zakresie danego kryterium - przez gościa hotelowego.

Należy się zatem przyjrzeć różnicom ważonym wyliczonym dla poszczególnych kryteriów (tab. 3.21). Rozpiętość wartości wskaźników ważonych wynosi 25,61 punktu. Noty kształtują się w granicach od -21,63 do 3,98 punktu. Jak wykazano w tablicy 3.20 wartości wskaźników dla poszczególnych kryteriów uległy przewartościowaniu, a wraz z tym zmianie uległa hierarchia kryteriów w zakresie kolejności wprowadzania zmian w poziomie jakości.

Tablica 3.21

Różnica arytmetyczna i ważona kryteriów oceny jakości usług hoteli trzygwiazdkowych

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości (nazwy)	Różnica arytmetyczna	Różnica ważona
ATRYBUTY MATERIALNE	system rezerwacji	-0,05	-1,42
	strona internetowa	-0,28	-7,97
	lokalizacja	-0,18	-5,12
	oznakowanie dojazdu	-0,52	-14,80
	stan parkingu	-0,2	-5,69
	otoczenie hotelu	-0,19	-5,41
	wygląd i stan budynku	-0,76	-21,63
	wyposażenie i wygląd pokoju	-0,61	-17,36
	dodatkowe usługi w pokoju	-0,53	-15,08
	sprawność wyposażenia	-0,28	-7,97
	pokój i strefy dla palących/niepalących	-0,2	-5,69
	usługi baru	-0,32	-9,11
	potrawy i napoje	-0,28	-7,97
	room service	-0,01	-0,28
	wystrój restauracji	-0,25	-7,12
	zaplecze konferencyjne	-0,16	-4,55
	zaplecze rekreacyjne	-0,55	-15,65
	usługi dodatkowe	-0,14	-3,98
	specjalne oferty	0,14	3,98
	estetyka personelu	-0,19	-5,41
	czystość w pokoju	-0,37	-10,53
	czystość toalety ogólnodostępnej	-0,37	-10,53
	czystość obsługi gastronomicznej	-0,4	-11,38
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,37	-7,57
	realizacja usług w ustalonym czasie	-0,31	-6,35
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	dbanie o komfort klienta	-0,31	-5,78
	informowanie klienta	-0,47	-8,76
	dyspozycyjność	-0,16	-2,98
	elastyczność personelu	-0,19	-3,54
PEWNOŚĆ	rzetelna informacja	-0,28	-4,65
	fachowość personelu	-0,13	-2,16
	komunikatywność personelu	-0,16	-2,66
	kultura i uprzejmość personelu	-0,16	-2,66
	zaangażowanie personelu	-0,28	-4,65
	adekwatność jakości usługi do ceny	-0,53	-8,80
	pewność – zaufanie do personelu	-0,3	-4,98
	poczucie bezpieczeństwa	-0,34	-5,65
EMPATIA	ogólne wrażenie	-0,19	-3,01
	życzliwość obsługi	-0,15	-2,37
	przewidywanie potrzeb klienta	-0,26	-4,12
	wykazywanie zrozumienia	-0,27	-4,27
	indywidualne podejście	-0,27	-4,27
	wyczucie klienta	-0,2	-3,17
	specjalne traktowanie	-0,3	-4,75
	przyjazne relacje z personelem	-0,11	-1,74

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Średnia różnic arytmetycznych dla poszczególnych kryteriów oraz średnia różnic ważonych stanowią podstawę dla wyliczenia wskaźników *servqual* nieważonych (SQ_{n1} - SQ_{n5}) i ważonych (SQ_{w1} - SQ_{w5}) dla poszczególnych grup kryteriów (wymiarów jakości) a także ogólnych wskaźników *servqual* nieważonego (SQ_{nw}) i ważonego (SQ_{ww}) (tab. 3.22).

Tablica 3.22

Wskaźniki s*ervqual* nieważone i ważone dla poszczególnych grup kryteriów oceny jakości usług hotelarskich

SQ_{nw} i SQ_{ww} dla poszczególnych grup kryteriów				
Grupy kryteriów (wymiary jakości)	**SQ_{nw}**		**SQ_{ww}**	
CZ1. ATRYBUTY MATERIALNE	**SQ_{n1} = -0,29**		**SQ_{w1} = -8,29**	
CZ2. NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	**SQ_{n2} = -0,34**		**SQ_{w2} = -6,96**	
CZ3. WRAŻLIWOŚCI USŁUGODAWCY NA POTRZEBY	**SQ_{n3} = -0,28**		**SQ_{w3} = -5,27**	
CZ4. PEWNOŚĆ	**SQ_{n4} = -0,27**		**SQ_{w4} = -4,53**	
CZ5. EMPATIA	**SQ_{n5} = -0,22**		**SQ_{w5} = -3,46**	
	średnia miara arytmetyczna całkowita	**SQ_{nw} = -0,28**	średnia miara ważona całkowita	**SQ_{ww} = -5,70**
SQ_{nw} - wskaźnik *servqual* nieważony dla w-tej grupy kryteriów				
SQ_{ww} - wskaźnik *servqual* ważony dla w-tej grupy kryteriów				

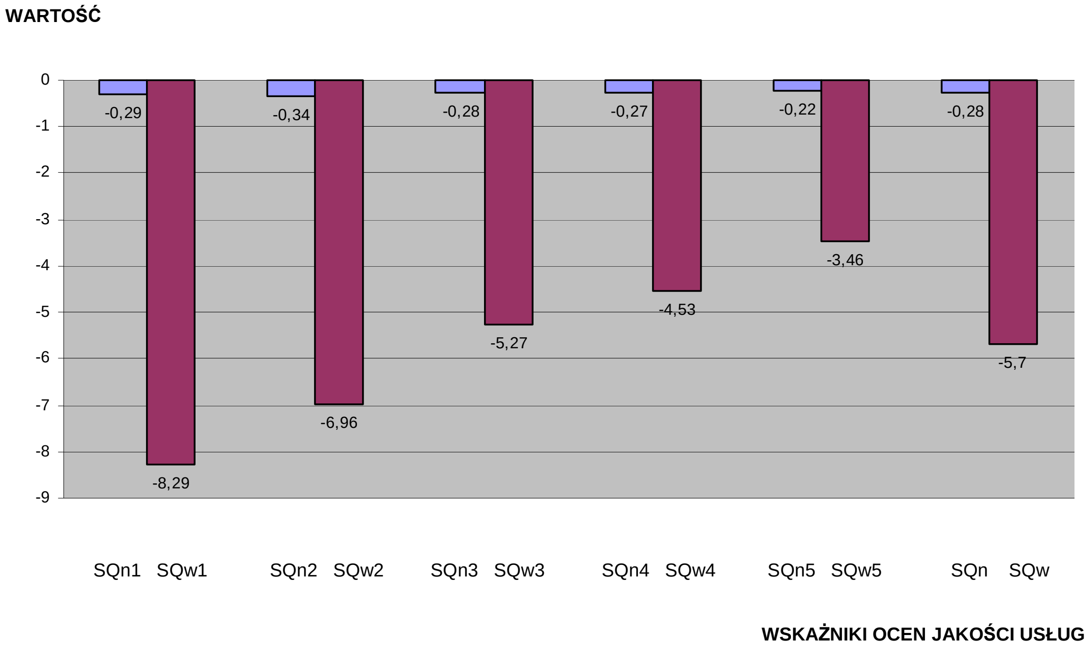
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Wyliczone wskaźniki pokazały, że każda z pięciu ocenianych grup kryteriów definiujących jakość usług hotelarskich została przez klientów oceniona negatywnie. Wartości nieważone tych wskaźników wahają się w granicach od -0,34 do -0,22. Wartość tych wskaźników nie jest zatem duża i plasuje się w obszarze 0,00, czyli tzw. optimum jakościowego. Świadczy to o tym, że usługobiorca płaci dokładnie za taką usługę, którą chce zakupić. Nie ponosi w związku z tym kosztów związanych z wyższą jakością niż przez niego oczekiwana; z tzw. „nadmiarem jakości".

Dokonując zestawienia wskaźników *servqual* nieważonych z ważonymi, wartości ważone tych wskaźników wzrastają i wahają się w granicach od -8,29 do -3,46.

Rysunek 3.8

Ogólny i syntetyczny wynik *servqual* nieważony i ważony dla usług hotelarskich w opinii klientów



SQn – wskaźnik *servqual* nieważony
SQw - wskaźnik *servqual* ważony
SQn1 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**
SQw1 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**
SQn2 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**
SQw2 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**
SQn3 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby**
SQw3 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów**
SQn4 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQw4 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQn5 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**
SQw5 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.22.

Zestawienie na rysunku (rys. 3.8) wskaźników *servqual* nieważonych i ważonych dla poszczególnych grup kryteriów, obrazuje zmianę ich kolejności z punktu widzenia wartości wymiaru jakości. Największe zastrzeżenia do poziomu jakości klienci hoteli mieli do **atrybutów materialnych**. Nie było to widoczne podczas analizy wskaźników nieważonych. Kolejną grupę kryteriów stanowi **niezawodność**. **Wrażliwość** znajduje się na trzecim miejscu jeśli chodzi o wartość negatywnej oceny wymiaru jakości. Najmniej negatywnie oceniona została **empatia**.

Wskaźniki *servqual* ogólne nieważony (SQ_{nw}) i ważony (SQ_{ww}) potwierdzają, że poziom jakości usług hotelarskich w badanych hotelach odbiega od

oczekiwań klientów. Wartości tych wskaźników informują jednak, że rozbieżność ta - w zakresie pożądanego przez usługobiorców poziomu jakości - nie jest duża.

3.2.4. Miara przydatności usługi – MSA

W celu pełnej weryfikacji wyników przeprowadzonych badań w zakresie oceny jakości usług hotelarskich zostanie przeprowadzona analiza wskaźników MSA, bazujących na zestawieniu doświadczonego poziomu jakości (R) i minimalnego akceptowanego poziomu jakości (A). Jest to tzw. miara przydatności usługi.

$$\mathbf{Q = R - A}$$

Q – jakość
R – postrzeganie (realizacja; doświadczony poziom)
A – akceptacja (minimalny poziom)

Wstępna analiza wyników uzyskanych z kwestionariuszy *Servqual* wykazała wspomniane różnice arytmetyczne między postrzeganym przez klientów hoteli trzygwiazdkowych poziomem jakości a akceptowanym (minimalnym)[96] poziomem jakości (tab. 3.23). Na tej podstawie można ocenić, czy oferowane klientom usługi hotelarskie spełniają ich wymagania przynajmniej w minimalnym zakresie.

Wyliczony wskaźnik *servqual* nieważony (SQ_n) przyjmuje wartość dodatnią (+0,07) bliską punktowi 0,00 co świadczy o zapewnianiu klientom właściwego standardu usług hotelarskich, czyli o przydatności usługi (MSA). Warto się jednak przyjrzeć jak kształtowały się różnice wyliczone dla poszczególnych kryteriów.

[96] W dalszej części pracy określenia „akceptowany" i „minimalny" będą stosowane jako synonimy.

Tablica 3.23

Akceptowany i postrzegany poziom jakości usług hotelarskich w ocenie klientów hoteli – miary arytmetyczne

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości	Numer kryterium w Kwestionariuszu SERVQUAL	Akceptowany (minimalny) poziom jakości	Postrzegany (doświadczony) poziom jakości	Różnica arytmetyczna
ATRYBUTY MATERIALNE	System rezerwacji przez Internet/tel/fax	S1A/C	3,86	4,30	0,44
	Wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej	S2A/C	3,91	4,05	0,14
	Dogodna lokalizacja hotelu	S3A/C	4,24	4,35	0,11
	Oznakowanie dojazdu	S4A/C	3,81	3,80	-0,01
	Stan parkingu	S5A/C	3,64	3,80	0,16
	Wygląd otoczenia hotelu	S6A/C	3,83	4,03	0,2
	Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia (w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)	S7A/C	3,88	3,53	-0,35
	Wyposażenie i wygląd pokoju oraz toalety w pokoju	S8A/C	4,17	3,93	-0,24
	Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju (mini-bar, Internet, TV z kablówką, klimatyzacja, czajnik itp.)	S9A/C	3,89	3,73	-0,16
	Sprawność elementów wyposażenia (np. okna, kontakty, suszarka, oświetlenie, tv itp.)	S10A/C	4,00	4,06	0,06
	Wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących	S11A/C	3,96	4,16	0,2
	Usługi baru (wystrój, godziny otwarcia)	S12A/C	3,58	3,73	0,15
	Jakość i wybór potraw i napojów	S13A/C	3,92	4,02	0,1
	Usługi room service	S14A/C	3,45	3,95	0,5
	Wystrój restauracji	S15A/C	3,71	3,92	0,21
	Wyposażenie zaplecza konferencyjnego (np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.)	S16A/C	3,66	4,02	0,36
	Zaplecze rekreacyjne (wyposażenie, godziny otwarcia)	S17A/C	3,62	3,54	-0,08
	Wybór usług dodatkowych (np. fryzjer, kosmetyczka itp.)	S18A/C	3,06	3,32	0,26
	Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)	S19A/C	3,34	4,00	0,66
	Estetyka personelu	S20A/C	3,89	4,20	0,31
	Czystość i porządek w pokoju i toalecie w pokoju	S21A/C	4,53	4,37	-0,16
	Czystość toalety ogólnodostępnej	S22A/C	4,39	4,29	-0,1
	Czystość obsługi gastronomicznej	S23A/C	4,47	4,30	-0,17
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	Realizacja usług w ustalonym zakresie (rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami)	S24A/C	4,36	4,26	-0,1
	Realizacja usług w ustalonym czasie (dotrzymanie terminu wykonania usługi)	S25A/C	4,38	4,25	-0,13

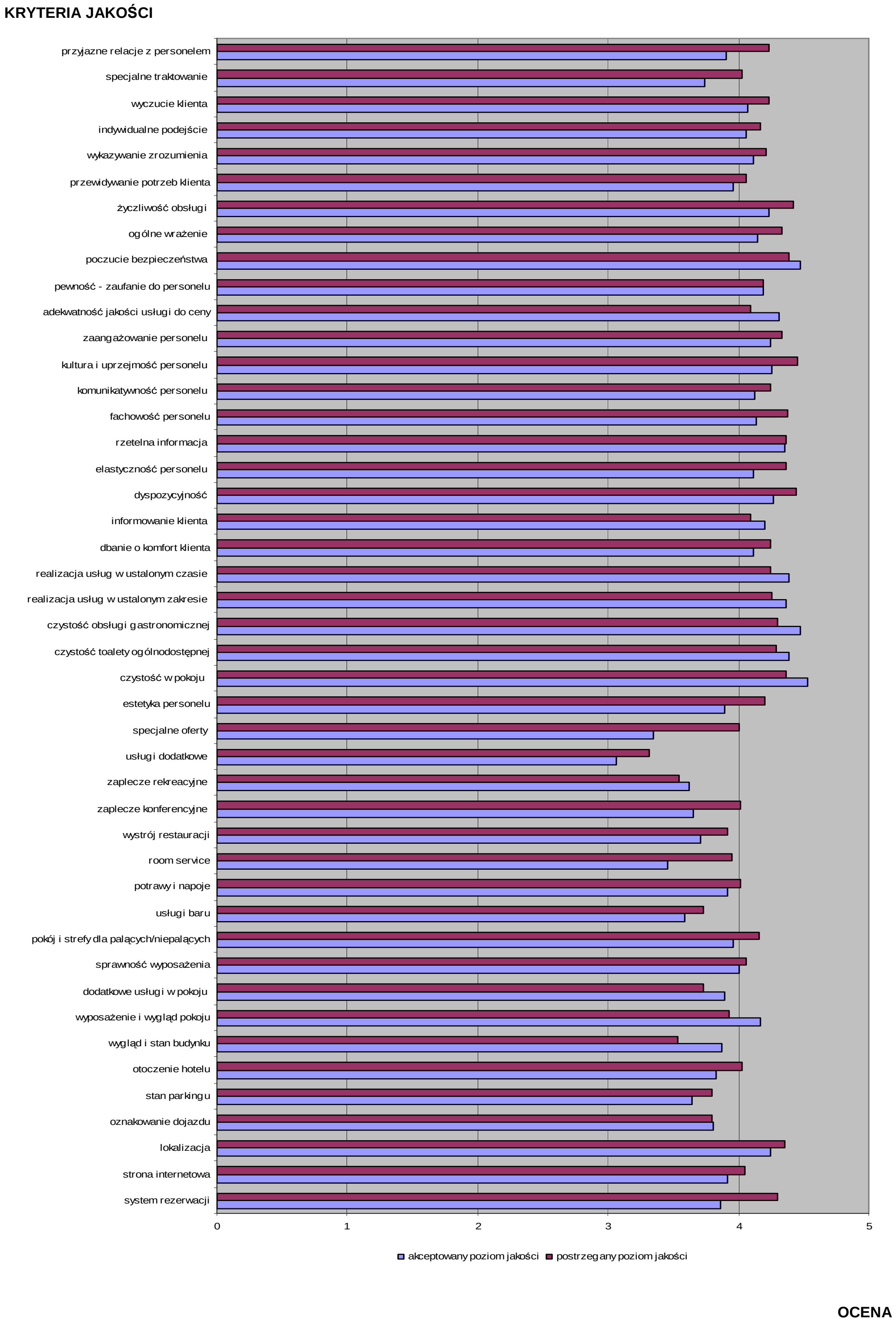
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	Dbanie o komfort klienta - zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta; szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby	S26A/C	4,11	4,25	0,14
	Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany	S27A/C	4,20	4,09	-0,11
	Dyspozycyjność (dostępność personelu - przede wszystkim recepcji - o każdej porze)	S28A/C	4,27	4,44	0,17
	Elastyczność personelu (np. w zakresie czasu realizacji usługi: dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej)	S29A/C	4,12	4,37	0,25
PEWNOŚĆ	Rzetelna informacja na temat oferty	S30A/C	4,35	4,36	0,01
	Fachowość personelu	S31A/C	4,13	4,38	0,25
	Komunikatywność personelu (w tym znajomość języków obcych)	S32A/C	4,13	4,25	0,12
	Kultura i uprzejmość personelu (rezerwacji, recepcji, gastronomii, obsługi pięter)	S33A/C	4,25	4,45	0,2
	Zaangażowanie personelu w świadczenie usług	S34A/C	4,24	4,33	0,09
	Gwarancja „odpowiedniej" usługi za „odpowiednią" cenę (jakość usługi jest adekwatna do ceny)	S35A/C	4,31	4,09	-0,22
	Pewność w zakresie „właściwej" realizacji usług - zaufanie do personelu	S36A/C	4,20	4,19	-0,01
	Poczucie bezpieczeństwa w hotelu	S37A/C	4,48	4,39	-0,09
EMPATIA	Ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła	S38A/C	4,15	4,33	0,18
	Życzliwość obsługi podczas rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji	S39A/C	4,23	4,42	0,19
	Przewidywanie potrzeb klienta	S40A/C	3,97	4,06	0,09
	Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta	S41A/C	4,11	4,21	0,1
	Indywidualne podejście do klienta	S42A/C	4,06	4,17	0,11
	Wyczucie klienta (takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)	S43A/C	4,07	4,23	0,16
	Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie" (sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)	S44A/C	3,75	4,03	0,28
	Przyjazne relacje z personelem	S45A/C	3,90	4,23	0,33
					SQ_n = 0,07

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Rysunek 3.9 ukazuje, że nie wszystkie z ocenianych kryteriów spełniają oczekiwania gości hotelowych w minimalnym zakresie. Bliższa analiza ocen nieważonych pozwoli stwierdzić, w zakresie których kryteriów te luki są największe (tab. 3.23).

Rysunek 3.9

Minimalny akceptowany i postrzegany poziom jakości usług przez gości hoteli trzygwiazdkowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.23.

Po zestawieniu wyników negatywnych okazało się, że 14 na 45 kryteriów nie spełnia minimalnych wymagań klientów. Rozpiętość ocen negatywnych waha się od -0,01 do -0,35 (tab. 3.24). Najniżej oceniono: „wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia (w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)", „wyposażenie i wygląd pokoju oraz toalety w pokoju" oraz „gwarancję „odpowiedniej" usługi za „odpowiednią" cenę (jakość usługi jest adekwatna do ceny)". Różnica dla tych czynników wynosiła powyżej -0,2. W ramach **niezawodności** jako kryteria będące poniżej minimalnego akceptowalnego przez klientów poziomu jakości wskazano obydwa kryteria występujące w tej grupie. Jedyny wymiar jakości, w odniesieniu do którego minimalne wymagania w zakresie wszystkich czynników zostały spełnione stanowi **empatia**.

Tablica 3.24

Kryteria nie spełniające minimalnych oczekiwań klientów - oceny nieważone

Kryteria	Różnica arytmetyczna
ATRYBUTY MATERIALNE	
Oznakowanie dojazdu	-0,01
Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia (w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)	-0,35
Wyposażenie i wygląd pokoju oraz toalety w pokoju	-0,24
Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju (mini	-0,16
Zaplecze rekreacyjne (wyposażenie, godziny otwarcia)	-0,08
Czystość i porządek w pokoju i toalecie w pokoju	-0,16
Czystość toalety ogólnodostępnej	-0,1
Czystość obsługi gastronomicznej	-0,17
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	
Realizacja usług w ustalonym zakresie (rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami)	-0,1
Realizacja usług w ustalonym czasie (dotrzymanie terminu wykonania usługi)	-0,13
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	
Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany	-0,11
Gwarancja „odpowiedniej" usługi za „odpowiednią" cenę (jakość usługi jest adekwatna do ceny)	-0,22
Pewność w zakresie „właściwej" realizacji usług	-0,01
Poczucie bezpieczeństwa w hotelu	-0,09
EMPATIA	
Brak ocen negatywnych	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.23.

Uzyskane wyniki wskazują na konieczność wprowadzenia zmian w zakresie tych kryteriów, w przypadku których różnice arytmetyczne przyjęły wartości

ujemne. Wpływają one negatywnie na poziom jakości usług świadczonych przez hotele.

Chcąc zobiektywizować uzyskane oceny dla poszczególnych kryteriów wyliczono różnice ważone[97] (tab. 3.25).

Tablica 3.25

Różnica ważona obrazująca ważność dla klientów poszczególnych kryteriów oceny jakości hoteli trzygwiazdkowych

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości (nazwy)	Różnica arytmetyczna	Wagi dla grup kryteriów	Różnica ważona
ATRYBUTY MATERIALNE	system rezerwacji	0,44	28,46	12,52
	strona internetowa	0,14		3,98
	lokalizacja	0,11		3,13
	oznakowanie dojazdu	-0,01		-0,28
	stan parkingu	0,16		4,55
	otoczenie hotelu	0,2		5,69
	wygląd i stan budynku	-0,35		-9,96
	wyposażenie i wygląd pokoju	-0,24		-6,83
	dodatkowe usługi w pokoju	-0,16		-4,55
	sprawność wyposażenia	0,06		1,71
	pokój i strefy dla palących/niepalących	0,2		5,69
	usługi baru	0,15		4,27
	potrawy i napoje	0,1		2,85
	room service	0,5		14,23
	wystrój restauracji	0,21		5,98
	zaplecze konferencyjne	0,36		10,25
	zaplecze rekreacyjne	-0,08		-2,28
	usługi dodatkowe	0,26		7,40
	specjalne oferty	0,66		18,78
	estetyka personelu	0,31		8,82
	czystość w pokoju	-0,16		-4,55
	czystość toalety ogólnodostępnej	-0,1		-2,85
	czystość obsługi gastronomicznej	-0,17		-4,84
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,1	20,47	-2,05
	realizacja usług w ustalonym czasie	-0,13		-2,66
WRAŻLIWOŚCI USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	dbanie o komfort klienta	0,14	18,63	2,61
	informowanie klienta	-0,11		-2,05
	dyspozycyjność	0,17		3,17
	elastyczność personelu	0,25		4,66
PEWNOŚĆ	rzetelna informacja	0,01	16,61	0,17
	fachowość personelu	0,25		4,15
	komunikatywność personelu	0,12		1,99
	kultura i uprzejmość personelu	0,2		3,32
	zaangażowanie personelu	0,09		1,49
	adekwatność jakości usługi do ceny	-0,22		-3,65
	pewność – zaufanie do personelu	-0,01		-0,17
	poczucie bezpieczeństwa	-0,09		-1,49
EMPATIA	ogólne wrażenie	0,18	15,83	2,85
	życzliwość obsługi	0,19		3,01

[97] Do wyliczenia ocen ważonych wykorzystano wagi określone przy wyliczaniu wskaźnika MSS (rys. 3.7).

	przewidywanie potrzeb klienta	0,09		1,42
	wykazywanie zrozumienia	0,1		1,58
	indywidualne podejście	0,11		1,74
	wyczucie klienta	0,16		2,53
	specjalne traktowanie	0,28		4,43
	przyjazne relacje z personelem	0,33		5,22
		Suma wag	**100**	**$SQ_w = 1,30$**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Analizowane poprzednio wartości dla kryteriów ocenionych negatywnie, po uwzględnieniu wag przypisanych poszczególnym wymiarom jakości, uległy przewartościowaniu (tab. 3.26). Bez zmian pozostały jedynie dwa pierwsze kryteria oceniane najbardziej negatywnie: „wygląd i stan budynku" (-9,96) oraz „wyposażenie i wygląd pokoju" (-6,83). Kolejne kryteria z najniższymi ocenami (poniżej -4) to: „czystość obsługi gastronomicznej", „czystość w pokoju" i „dodatkowe usługi w pokoju". Przy zestawieniu różnic arytmetycznych kryteria te nie były najgorzej oceniane.

Tablica 3.26

Kryteria nie spełniające minimalnych oczekiwań klientów – różnice arytmetyczne i różnice ważone

Kryteria	Różnica arytmetyczna	Różnica ważona
ATRYBUTY MATERIALNE		
oznakowanie dojazdu	-0,01	-0,28
wygląd i stan budynku	-0,35	-9,96
wyposażenie i wygląd pokoju	-0,24	-6,83
dodatkowe usługi w pokoju	-0,16	-4,55
zaplecze rekreacyjne	-0,08	-2,28
czystość w pokoju	-0,16	-4,55
czystość toalety ogólnodostępnej	-0,1	-2,85
czystość obsługi gastronomicznej	-0,17	-4,84
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY		
realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,1	-2,05
realizacja usług w ustalonym czasie	-0,13	-2,66
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW		
adekwatność jakości usługi do ceny	-0,11	-2,05
pewność – zaufanie do personelu	-0,22	-3,65
poczucie bezpieczeństwa	-0,01	-0,17
	-0,09	-1,49
EMPATIA		
brak ocen negatywnych	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.25.

Zestawiając różnice arytmetyczne i ważone kryteriów (tab. 3.27) oceny jakości usług hotelarskich najwyższe wartości dodatnie uzyskały kryteria: „specjalne oferty", „*room service*" oraz „system rezerwacji". Ich różnice arytmetyczne również plasowały te kryteria na pierwszych trzech miejscach z punku widzenia spełniania minimalnych akceptowanych przez klienta oczekiwań.

Tablica 3.27

Różnica arytmetyczna i ważona kryteriów oceny jakości usług hoteli trzygwiazdkowych

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości (nazwy)	Różnica arytmetyczna	Różnica ważona
ATRYBUTY MATERIALNE	system rezerwacji	0,44	12,52
	strona internetowa	0,14	3,98
	lokalizacja	0,11	3,13
	oznakowanie dojazdu	-0,01	-0,28
	stan parkingu	0,16	4,55
	otoczenie hotelu	0,2	5,69
	wygląd i stan budynku	-0,35	-9,96
	wyposażenie i wygląd pokoju	-0,24	-6,83
	dodatkowe usługi w pokoju	-0,16	-4,55
	sprawność wyposażenia	0,06	1,71
	pokój i strefy dla palących/niepalących	0,2	5,69
	usługi baru	0,15	4,27
	potrawy i napoje	0,1	2,85
	room service	0,5	14,23
	wystrój restauracji	0,21	5,98
	zaplecze konferencyjne	0,36	10,25
	zaplecze rekreacyjne	-0,08	-2,28
	usługi dodatkowe	0,26	7,40
	specjalne oferty	0,66	18,78
	estetyka personelu	0,31	8,82
	czystość w pokoju	-0,16	-4,55
	czystość toalety ogólnodostępnej	-0,1	-2,85
	czystość obsługi gastronomicznej	-0,17	-4,84
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,1	-2,05
	realizacja usług w ustalonym czasie	-0,13	-2,66
WRAŻLIWOŚCI USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	dbanie o komfort klienta	0,14	2,61
	informowanie klienta	-0,11	-2,05
	dyspozycyjność	0,17	3,17
	elastyczność personelu	0,25	4,66
PEWNOŚĆ	rzetelna informacja	0,01	0,17
	fachowość personelu	0,25	4,15
	komunikatywność personelu	0,12	1,99
	kultura i uprzejmość personelu	0,2	3,32
	zaangażowanie personelu	0,09	1,49
	adekwatność jakości usługi do ceny	-0,22	-3,65
	pewność – zaufanie do personelu	-0,01	-0,17
	poczucie bezpieczeństwa	-0,09	-1,49
EMPATIA	ogólne wrażenie	0,18	2,85
	życzliwość obsługi	0,19	3,01
	przewidywanie potrzeb klienta	0,09	1,42
	wykazywanie zrozumienia	0,1	1,58
	indywidualne podejście	0,11	1,74

	wyczucie klienta	0,16	2,53
	specjalne traktowanie	0,28	4,43
	przyjazne relacje z personelem	0,33	5,22

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34
o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Zestawiając wyniki dla poszczególnych kryteriów (tab. 3.27) można dokonać wyliczenia wskaźników *servqual* nieważonych (SQ_{n1} - SQ_{n5}) i ważonych (SQ_{w1} - SQ_{w5}) dla poszczególnych grup kryteriów. Ich wartości stanowią natomiast podstawę do wyliczenia ogólnych wskaźników *servqual* nieważonego (SQ_{nw}) i ważonego (SQ_{ww}) (tab. 3.28).

Tablica 3.28

Wskaźniki s*ervqual* nieważone i ważone dla poszczególnych grup kryteriów oceny jakości usług hotelarskich

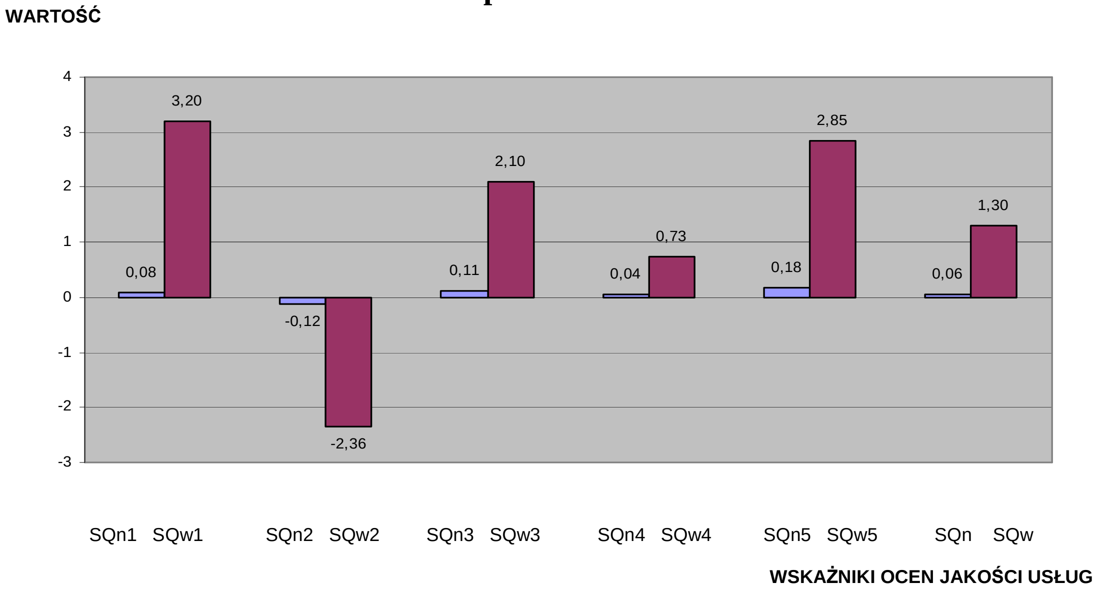
SQ_{nw} i SQ_{ww} dla poszczególnych grup kryteriów				
Grupy kryteriów (wymiary jakości)	**SQ_{nw}**		**SQ_{ww}**	
CZ1. ATRYBUTY MATERIALNE	**SQ_{n1} = 0,11**		**SQ_{w1} = 3,20**	
CZ2. NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	**SQ_{n2} = -0,12**		**SQ_{w2} = -2,36**	
CZ3. WRAŻLIWOŚCI USŁUGODAWCY NA POTRZEBY	**SQ_{n3} = 0,11**		**SQ_{w3} = 2,10**	
CZ4. PEWNOŚĆ	**SQ_{n4} = 0,04**		**SQ_{w4} = 0,73**	
CZ5. EMPATIA	**SQ_{n5} = 0,18**		**SQ_{w5} = 2,85**	
	średnia miara arytmetyczna całkowita	**SQ_{nw} = 0,07**	średnia miara ważona całkowita	**SQ_{ww} = 1,30**
SQ_{nw} - wskaźnik *servqual* nieważony dla w-tej grupy kryteriów **SQ_{ww} - wskaźnik *servqual* ważony dla w-tej grupy kryteriów**				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34
o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Zarówno wskaźniki *servqual* nieważone jak i ważone wyliczone dla poszczególnych wymiarów jakości wskazują na konieczność poprawy jakości w obszarze jaki stanowi **niezawodność usługodawcy**. Pozostałe grupy kryteriów zostały ocenione pozytywnie.

Rysunek 3.10

Ogólny i syntetyczny wynik *servqual* nieważony i ważony dla usług hotelarskich w opinii klientów



SQn – wskaźnik *servqual* nieważony
SQw - wskaźnik *servqual* ważony
SQn1 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**
SQw1 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**
SQn2 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**
SQw2 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**
SQn3 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby**
SQw3 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów**
SQn4 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQw4 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQn5 - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**
SQw5 - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**

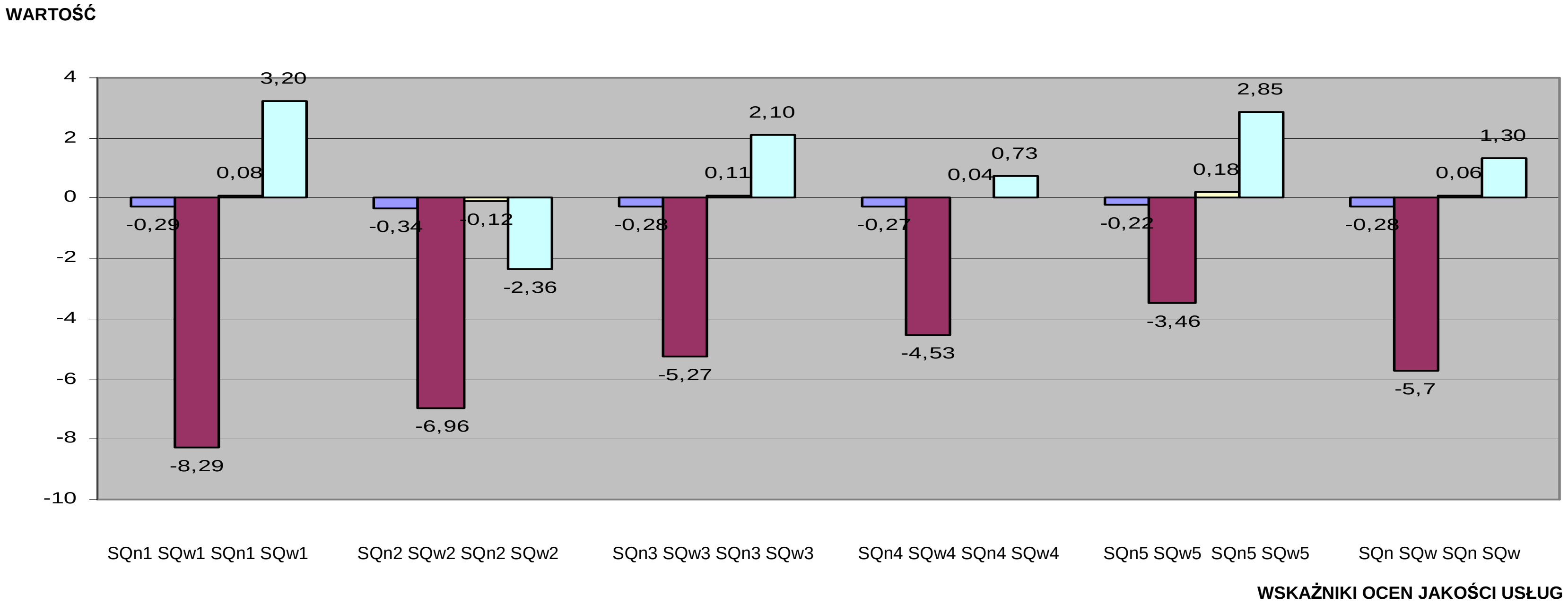
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.28.

Najwyżej oceniony został wymiar **atrybuty materialne** (rys. 3.10). Niewiele gorzej wypadła grupa kryteriów związanych z **empatią**. W obydwu przypadkach wartości wskaźników ważonych przyjęły wartości bliskie +3,0. Na nieco inną kolejność wskazywały wskaźniki nieważone. Najwyżej oceniana była **empatia**. **Atrybuty materialne** plasowały się w przypadku wskaźników nieważonych na trzecim miejscu. **Wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów** znajdowała się na drugim (wskaźnik nieważony) lub na trzecim (wskaźnik ważony) miejscu.

Pozytywny aspekt w kontekście analizowanych wskaźników stanowi fakt, że ogólny rezultat *servqual* zarówno nieważony jak i ważony przyjmują wartości dodatnie, co świadczy o spełnianiu przez badane hotele wymagań klientów w odniesieniu do minimalnego akceptowalnego przez nich poziomu jakości usług hotelarskich. Badane usługi są zatem postrzegane przez klientów jako przydatne.

Rysunek 3.11

Ogólny i syntetyczny wynik *servqual* nieważony i ważony dla usług hotelarskich w opinii klientów (MSS i MSA)



Kolejno:

SQn1 = **MSSn1** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**

SQw1 = **MSSw1** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**

SQn1 = **MSAn1** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**

SQw1 = **MSAw1** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **atrybuty materialne**

SQn2 = **MSSn2** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**

SQw2 = **MSSw2** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**

SQn2 = **MSAn2** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**

c.d. rys. 3.11

SQw2 = **MSAw2** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **niezawodność usługodawcy**
SQn3 = **MSSn3** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby**
SQw3 = **MSSw3** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby**
SQn3 = **MSAn3** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby**
SQw3 = **MSAw3** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **wrażliwość usługodawcy na potrzeby**
SQn4 = **MSSn4** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQw4 = **MSSw4** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQn4 = **MSAn4** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQw4 = **MSAw4** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **pewność**
SQn5 = **MSSn5** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**
SQw5 = **MSSw5** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**
SQn5 = **MSAn5** - wskaźnik *servqual* nieważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**
SQw5 = **MSAw5** - wskaźnik *servqual* ważony dla grupy kryteriów/wymiaru jakości **empatia**
SQn = **MSSn** - wskaźnik *servqual* nieważony
SQw = **MSSw** - wskaźnik *servqual* ważony
SQn = **MSAn** - wskaźnik *servqual* nieważony
SQw = **MSAw** - wskaźnik *servqual* ważony

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablic 3.22, 3.28.

Obszarem, w zakresie którego zarówno wskaźnik MSS jak i MSA wykazują wartości ujemne jest drugi wymiar jakości – **niezawodność usługodawcy** (rys. 3.11). Należy na niego położyć szczególny nacisk, ponieważ zarówno w odniesieniu do poziomu jakości pożądanego przez usługobiorców jak też minimalnego występuje tzw. „niedobór jakości”.

Analizując wskaźniki MSA, jakość usług hotelarskich w hotelach trzygwiazdkowych w ocenie gości tych hoteli wypada lepiej niż w przypadku wskaźnika MSS. Należy jednak pamiętać o tym, że do wyliczenia tego wskaźnika przyjęto minimalny akceptowany przez klienta poziom jakości. Wysoka wartość tego wskaźnika nie oznacza zatem, że jakość usług w danym hotelu jest na tyle wysoka, aby utrzymać klienta.

Oprócz wyliczenia wskaźników MSS i MSA wskazane jest przyjrzenie się tzw. strefie tolerancji.

3.2.5. Strefa tolerancji - ZOT

Dokonując oceny jakości usług hotelarskich z punktu widzenia klienta warto przeanalizować jak kształtuje się tzw. strefa tolerancji. Analizy tej można dokonać w odniesieniu do poszczególnych kryteriów, grup kryteriów (wymiarów jakości) oraz w ujęciu ogólnym.

Jak już wcześniej wspomniano, strefę tolerancji tworzy odległość między pożądanym poziomem jakości usługi bazującym na przekonaniu jaka usługa powinna być dostarczona przez usługodawcę a akceptowalnym poziomem jakości usługi, czyli minimalnym poziomem świadczeń, który klient jest skłonny zaakceptować.

$$\mathbf{ZOT = O - A}$$

ZOT – strefa tolerancji (ang. *zone of tolerance)*

O – oczekiwania (ang. *desired service level)*

A – akceptacja *(*minimalny poziom*, ang. adequate service level)*

W tablicy 3.29 zestawiono miary arytmetyczne dotyczące oczekiwanego i akceptowanego poziomu jakości usług hotelarskich. Na tej podstawie dokonano wyliczeń wskaźników strefy tolerancji dla poszczególnych kryteriów oceny jakości. W celu ustalenia hierarchii tych kryteriów dokonano ich zestawienia w tablicy 3.30.

Tablica 3.29

Oczekiwany i akceptowany poziom jakości usług hotelarskich w ocenie klientów – miary arytmetyczne (nieważone)

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości	Numer kryterium w Kwestionariuszu SERVQUAL	Oczekiwania gości (pożądany) poziom jakości	Akceptowany (minimalny) poziom jakości	Strefa tolerancji
ATRYBUTY MATERIALNE	System rezerwacji przez Internet/tel/fax	S1B/C	4,35	3,86	0,49
	Wygląd (przejrzystość) i zawartość strony internetowej	S2B/C	4,33	3,91	0,42
	Dogodna lokalizacja hotelu	S3B/C	4,53	4,24	0,29
	Oznakowanie dojazdu	S4B/C	4,32	3,81	0,51
	Stan parkingu	S5B/C	4,0	3,64	0,36
	Wygląd otoczenia hotelu	S6B/C	4,22	3,83	0,39
	Wygląd i stan budynku, dekoracji, oświetlenia (w tym wygląd recepcji i holu recepcyjnego)	S7B/C	4,29	3,88	0,41
	Wyposażenie i wygląd pokoju oraz toalety w pokoju	S8B/C	4,54	4,17	0,37
	Dodatkowe usługi i wyposażenie w pokoju (mini-bar, Internet, TV z kablówką, klimatyzacja, czajnik itp.)	S9B/C	4,26	3,89	0,37
	Sprawność elementów wyposażenia (np. okna, kontakty, suszarka, oświetlenie, tv itp.)	S10B/C	4,34	4,00	0,34
	Wybór pokoju i stref w restauracji dla palących/niepalących	S11B/C	4,36	3,96	0,4
	Usługi baru (wystrój, godziny otwarcia)	S12B/C	4,05	3,58	0,47
	Jakość i wybór potraw i napojów	S13B/C	4,30	3,92	0,38
	Usługi room service	S14B/C	3,96	3,45	0,51
	Wystrój restauracji	S15B/C	4,17	3,71	0,46
	Wyposażenie zaplecza konferencyjnego (np. środki audiowizualne, nagłośnienie itp.)	S16B/C	4,18	3,66	0,52
	Zaplecze rekreacyjne (wyposażenie, godziny otwarcia)	S17B/C	4,09	3,62	0,47
	Wybór usług dodatkowych (np. fryzjer, kosmetyczka itp.)	S18B/C	3,46	3,06	0,4
	Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)	S19B/C	3,86	3,34	0,52
	Estetyka personelu	S20B/C	4,39	3,89	0,5
	Czystość i porządek w pokoju i toalecie w pokoju	S21B/C	4,74	4,53	0,21
	Czystość toalety ogólnodostępnej	S22B/C	4,66	4,39	0,27
	Czystość obsługi gastronomicznej	S23B/C	4,70	4,47	0,23

NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	Realizacja usług w ustalonym zakresie (rzetelne wykonanie usługi, zgodne z wcześniejszymi obietnicami)	S24B/C	4,63	4,36	0,27
	Realizacja usług w ustalonym czasie (dotrzymanie terminu wykonania usługi)	S25B/C	4,61	4,38	0,23
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	Dbanie o komfort klienta - zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta; szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby	S26B/C	4,56	4,11	0,45
	Informowanie klienta o dłuższym czasie realizacji usługi niż zakładany	S27B/C	4,56	4,20	0,36
	Dyspozycyjność (dostępność personelu - przede wszystkim recepcji - o każdej porze)	S28B/C	4,60	4,27	0,33
	Elastyczność personelu (np. w zakresie czasu realizacji usługi: dłuższe trzymanie rezerwacji, późniejsze zakończenie doby hotelowej)	S29B/C	4,56	4,12	0,44
PEWNOŚĆ	Rzetelna informacja na temat oferty	S30B/C	4,64	4,35	0,29
	Fachowość personelu	S31B/C	4,51	4,13	0,38
	Komunikatywność personelu (w tym znajomość języków obcych)	S32B/C	4,41	4,13	0,28
	Kultura i uprzejmość personelu (rezerwacji, recepcji, gastronomii, obsługi pięter)	S33B/C	4,61	4,25	0,36
	Zaangażowanie personelu w świadczenie usług	S34B/C	4,61	4,24	0,37
	Gwarancja „odpowiedniej” usługi za „odpowiednią” cenę (jakość usługi jest adekwatna do ceny)	S35B/C	4,62	4,31	0,31
	Pewność w zakresie „właściwej” realizacji usług - zaufanie do personelu	S36B/C	4,49	4,20	0,29
	Poczucie bezpieczeństwa w hotelu	S37B/C	4,73	4,48	0,25
EMPATIA	Ogólne wrażenie – atmosfera spokoju, uprzejmości i ciepła	S38B/C	4,52	4,15	0,37
	Życzliwość obsługi podczas rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji	S39B/C	4,57	4,23	0,34
	Przewidywanie potrzeb klienta	S40B/C	4,32	3,97	0,35
	Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta	S41B/C	4,48	4,11	0,37
	Indywidualne podejście do klienta	S42B/C	4,44	4,06	0,38
	Wyczucie klienta (takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)	S43B/C	4,43	4,07	0,36
	Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie” (sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)	S44B/C	4,33	3,75	0,58
	Przyjazne relacje z personelem	S45B/C	4,34	3,90	0,44

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Wśród 45 kryteriów, rozpiętość wskaźników określających strefę tolerancji wynosi 0,37. Waha się w granicach od 0,58 do 0,21. Można wskazać na dziesięć kryteriów najbardziej istotnych dla klientów. Wskaźniki określające strefę tolerancji dla tych kryteriów przyjmują wartości poniżej 0,3. Ich rozpiętość waha się w granicach od 0,29 dla kryterium dziesiątego do 0,21 dla pierwszego.

W grupie dziesięciu kryteriów, w odniesieniu do których respondenci wykazali się najniższym poziomem tolerancji w zakresie ich jakości, znalazły się kryteria z zakresu: **atrybutów materialnych**, **niezawodności** i **pewności**. Liczba wskazanych kryteriów w każdej z wymienionych grup wynosiła kolejno: 4 (**atrybuty materialne**), 2 (**niezawodność**) i 4 (**pewność**).

Tablica 3.30

Hierarchia kryteriów według wielkości nieważonego wskaźnika strefy tolerancji

Lp.	Kryteria jakości (nazwy)	Strefa tolerancji
1.	czystość w pokoju A	0,21
2.	czystość obsługi gastronomicznej A	0,23
3.	realizacja usług w ustalonym czasie N	0,23
4.	poczucie bezpieczeństwa P	0,25
5.	czystość toalety ogólnodostępnej A	0,27
6.	realizacja usług w ustalonym zakresie N	0,27
7.	komunikatywność personelu P	0,28
8.	lokalizacja A	0,29
9.	rzetelna informacja P	0,29
10.	pewność – zaufanie do personelu P	0,29
11.	adekwatność jakości usługi do ceny	0,31
12.	dyspozycyjność	0,33
13.	sprawność wyposażenia	0,34
14.	życzliwość obsługi	0,34
15.	przewidywanie potrzeb klienta	0,35
16.	stan parkingu	0,36
17.	informowanie klienta	0,36
18.	kultura i uprzejmość personelu	0,36
19.	wyczucie klienta	0,36
20.	wyposażenie i wygląd pokoju	0,37
21.	dodatkowe usługi w pokoju	0,37
22.	zaangażowanie personelu	0,37
23.	ogólne wrażenie	0,37
24.	wykazywanie zrozumienia	0,37
25.	potrawy i napoje	0,38
26.	fachowość personelu	0,38
27.	indywidualne podejście	0,38
28.	otoczenie hotelu	0,39
29.	pokój i strefy dla palących/niepalących	0,4
30.	usługi dodatkowe	0,4
31.	wygląd i stan budynku	0,41
32.	strona internetowa	0,42
33.	elastyczność personelu	0,44
34.	przyjazne relacje z personelem	0,44
35.	dbanie o komfort klienta	0,45

36.	wystrój restauracji	0,46
37.	usługi baru	0,47
38.	zaplecze rekreacyjne	0,47
39.	system rezerwacji	0,49
40.	estetyka personelu	0,5
41.	oznakowanie dojazdu	0,51
42.	*room service*	0,51
43.	zaplecze konferencyjne	0,52
44.	specjalne oferty	0,52
45.	specjalne traktowanie	0,58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Zaprezentowane w powyższej tablicy oceny były ocenami nieważonymi. Warto się przyjrzeć jak kształtował się zestaw najważniejszych kryteriów wyznaczonych z punktu widzenia wartości wskaźnika strefy tolerancji dla ocen ważonych. Do wyliczenia ocen ważonych wykorzystano wagi przyznane przez respondentów poszczególnym wymiarom jakości. Zestawienie tych wskaźników zaprezentowano w tablicy 3.31.

Tablica 3.31

Miary ważone określające strefę tolerancji obrazujące ważność dla klientów poszczególnych kryteriów oceny jakości hoteli trzygwiazdkowych

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości (nazwy)	Strefa tolerancji arytmetyczna	Wagi dla grup kryteriów	Strefa tolerancji ważona
ATRYBUTY MATERIALNE	system rezerwacji	0,49	28,46	13,95
	strona internetowa	0,42		11,95
	lokalizacja	0,29		8,25
	oznakowanie dojazdu	0,51		14,51
	stan parkingu	0,36		10,25
	otoczenie hotelu	0,39		11,10
	wygląd i stan budynku	0,41		11,67
	wyposażenie i wygląd pokoju	0,37		10,53
	dodatkowe usługi w pokoju	0,37		10,53
	sprawność wyposażenia	0,34		9,68
	pokój i strefy dla palących/niepalących	0,4		11,38
	usługi baru	0,47		13,38
	potrawy i napoje	0,38		10,81
	room service	0,51		14,51
	wystrój restauracji	0,46		13,09
	zaplecze konferencyjne	0,52		14,80
	zaplecze rekreacyjne	0,47		13,38
	usługi dodatkowe	0,4		11,38
	specjalne oferty	0,52		14,80
	estetyka personelu	0,5		14,23
	czystość w pokoju	0,21		5,98
	czystość toalety ogólnodostępnej	0,27		7,68

	czystość obsługi gastronomicznej	0,23		6,55
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	realizacja usług w ustalonym zakresie	0,27	20,47	5,53
	realizacja usług w ustalonym czasie	0,23		4,71
WRAŻLIWOŚCI USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	dbanie o komfort klienta	0,45	18,63	8,38
	informowanie klienta	0,36		6,71
	dyspozycyjność	0,33		6,15
	elastyczność personelu	0,44		8,20
PEWNOŚĆ	rzetelna informacja	0,29	16,61	4,82
	fachowość personelu	0,38		6,31
	komunikatywność personelu	0,28		4,65
	kultura i uprzejmość personelu	0,36		5,98
	zaangażowanie personelu	0,37		6,15
	adekwatność jakości usługi do ceny	0,31		5,15
	pewność – zaufanie do personelu	0,29		4,82
	poczucie bezpieczeństwa	0,25		4,15
EMPATIA	ogólne wrażenie	0,37	15,83	5,86
	życzliwość obsługi	0,34		5,38
	przewidywanie potrzeb klienta	0,35		5,54
	wykazywanie zrozumienia	0,37		5,86
	indywidualne podejście	0,38		6,02
	wyczucie klienta	0,36		5,70
	specjalne traktowanie	0,58		9,18
	przyjazne relacje z personelem	0,44		6,97
		Suma wag	**100**	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34
o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Na podstawie powyżej wyliczonych miar ważonych wskaźnika strefy tolerancji, w tablicy 3.32 dokonano zestawienia kryteriów z punktu widzenia wielkości tego wskaźnika (od najniższego do najwyższego). Na samej górze znajdują się te czynniki, które są najważniejsze dla klienta; w zakresie których cechuje się on najmniejszą tolerancją wymagań odnośnie jakości.

Zestawienie miar ważonych spowodowało zmiany w hierarchii dziesięciu najważniejszych kryteriów. W miejscu czterech kryteriów związanych z **atrybutami materialnymi** pojawiły się kryteria związane z **empatią**. Kryteria z grupy **niezawodność** i **pewność** pozostały - jeśli chodzi o ich rodzaj – bez zmian. Zmianie uległa jedynie ich kolejność. Na pierwsze miejsce wysunęło się kryterium związane z „poczuciem bezpieczeństwa”.

Rozpiętość ocen ważonych wynosi 10,65 punktu. Waha się w granicach od 4,15 dla kryterium najważniejszego do 14,80 dla kryterium ostatniego w hierarchii. Rozpiętość ocen dla kryteriów z pierwszej dziesiątki wynosi 1,55 punktu.

Tablica 3.32

Hierarchia kryteriów według wielkości ważonego wskaźnika strefy tolerancji

Lp.	Kryteria jakości (nazwy)	Strefa tolerancji
1.	poczucie bezpieczeństwa	4,15
2.	komunikatywność personelu	4,65
3.	realizacja usług w ustalonym czasie	4,71
4.	rzetelna informacja	4,82
5.	pewność – zaufanie do personelu	4,82
6.	adekwatność jakości usługi do ceny	5,15
7.	życzliwość obsługi	5,38
8.	realizacja usług w ustalonym zakresie	5,53
9.	przewidywanie potrzeb klienta	5,54
10.	wyczucie klienta	5,70
11.	ogólne wrażenie	5,86
12.	wykazywanie zrozumienia	5,86
13.	czystość w pokoju	5,98
14.	kultura i uprzejmość personelu	5,98
15.	indywidualne podejście	6,02
16.	zaangażowanie personelu	6,15
17.	dyspozycyjność	6,15
18.	fachowość personelu	6,31
19.	czystość obsługi gastronomicznej	6,55
20.	informowanie klienta	6,71
21.	przyjazne relacje z personelem	6,97
22.	czystość toalety ogólnodostępnej	7,68
23.	elastyczność personelu	8,20
24.	lokalizacja	8,25
25.	dbanie o komfort klienta	8,38
26.	specjalne traktowanie	9,18
27.	sprawność wyposażenia	9,68
28.	stan parkingu	10,25
29.	wyposażenie i wygląd pokoju	10,53
30.	dodatkowe usługi w pokoju	10,53
31.	potrawy i napoje	10,81
32.	otoczenie hotelu	11,10
33.	pokój i strefy dla palących/niepalących	11,38
34.	usługi dodatkowe	11,38
35.	wygląd i stan budynku	11,67
36.	strona internetowa	11,95
37.	wystrój restauracji	13,09
38.	usługi baru	13,38
39.	zaplecze rekreacyjne	13,38
40.	system rezerwacji	13,95
41.	estetyka personelu	14,23
42.	oznakowanie dojazdu	14,51
43.	*room service*	14,51
44.	zaplecze konferencyjne	14,80
45.	specjalne oferty	14,80

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Dla pełnego obrazu sytuacji w zakresie strefy tolerancji wyliczono wskaźniki określające strefę tolerancji nieważone i ważone dla poszczególnych grup kryteriów oraz w ujęciu ogólnym (tab. 3.33).

Analizując wskaźniki nieważone, hierarchia poszczególnych wymiarów jakości od najważniejszych dla gościa hotelowego do tych, w zakresie których jego tzw. obszar tolerancji jest największy, przedstawia się następująco:

1) **niezawodność usługodawcy**
2) **pewność**
3) **atrybuty materialne**, **wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów**, **empatia**.

W przypadku ocen ważonych dochodzi do przewartościowania trzech ostatnich pozycji:

1) **niezawodność usługodawcy**
2) **pewność**
3) **empatia**
4) **wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów**
5) **atrybuty materialne.**

Znamienne jest to, że grupy kryteriów związane z personelem i osobistym kontaktem usługodawcy i usługobiorcy znalazły się na czterech pierwszych pozycjach. Natomiast grupa czynników związana z materialnymi aspektami świadczenia usług hotelarskich, uznana przez respondentów za najważniejszy wymiar jakości z punktu widzenia przyznanych wag, znalazła się na ostatnim miejscu. Świadczy to o dużej „tolerancji”[98] respondentów w odniesieniu do poziomu jakości atrybutów materialnych i w efekcie niższym poziomie istotności niż wskazywały na to przyznane wagi.

[98] Chodzi o dużą rozpiętość strefy tolerancji.

Tablica 3.33

Wskaźniki określające strefę tolerancji nieważone i ważone dla poszczególnych grup kryteriów oceny jakości usług hotelarskich

ZOT_{nw} i ZOT_{ww} dla poszczególnych grup kryteriów				
Grupy kryteriów (wymiary jakości)	**ZOT_{nw}**		**ZOT_{ww}**	
CZ1. ATRYBUTY MATERIALNE	**ZOT_{n1} = 0,40**		**ZOT_{w1} = 11,50**	
CZ2. NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	**ZOT_{n2} = 0,25**		**ZOT_{w2} = 5,12**	
CZ3. WRAŻLIWOŚCI USŁUGODAWCY NA POTRZEBY	**ZOT_{n3} = 0,40**		**ZOT_{w3} = 7,36**	
CZ4. PEWNOŚĆ	**ZOT_{n4} = 0,32**		**ZOT_{w4} = 5,25**	
CZ5. EMPATIA	**ZOT_{n5} = 0,40**		**ZOT_{w5} = 6,31**	
	średnia miara arytmetyczna całkowita	**ZOT_{nw} = 0,35**	średnia miara ważona całkowita	**ZOT_{ww} = 7,11**
ZOT_{nw} - wskaźnik określający strefę tolerancji nieważony dla w-tej grupy kryteriów **ZOT_{ww} - wskaźnik określający strefę tolerancji ważony dla w-tej grupy kryteriów**				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Dokonane oceny pozwoliły zdiagnozować jakość usług hotelarskich w badanych hotelach. Przedstawiły badane zagadnienie w różnych ujęciach. Pozwoliły również na określenie ważności poszczególnych kryteriów i wymiarów jakości.

W kolejnym rozdziale zostanie dokonana ocena relacji nawiązywanych i kształtowanych z klientami badanych hoteli.

4. Ocena relacji między pracownikami hotelu a ich klientami

4.1. Struktura klientów badanych hoteli według określonych kryteriów

W badanym podmiocie segmentacja klientów dokonywana jest dla całej Grupy Hotelowej Orbis. Głównym kryterium segmentacji są motywacje gości korzystających z usług hoteli należących do tej Grupy. Na podstawie tego kryterium - w ujęciu ogólnym - wyodrębnione są dwa segmenty:[1]

- „A" turystyka i wypoczynek: podróżujący dla przyjemności
- „B" biznes: podróżujący służbowo i w interesach.

W ramach tych segmentów wyodrębnione są podsegmenty. W segmencie „A" wyróżniono:[2]

- A1 grupy
- A2 goście weekendowi
- A3 przyjeżdżający na wypoczynek
- A4 korzystający z imprez turystycznych (*package*[3])
- A5 inne wizyty prywatne.

Segment „B" zawiera następujące podsegmenty:[4]

- B1 klienci biznesowi (*corporate clients*)[5]
- B2 miejscowi klienci biznesu (*local corporate clients*)
- B3 targi i konferencje (MICE[6])
- B4 noclegi w cenie maksymalnej (*rack rate*[7]).

---

[1] *Marketing usług turystycznych*, op. cit., s. 59-60.
[2] Tamże, s. 60.
[3] *Package holiday* jest to kompleksowa oferta biura podróży zawierająca pakiet usług: transport, zakwaterowanie, wyżywienie, ubezpieczenie, opiekę pilota/rezydenta itp.. Zgodnie z ustawą o usługach turystycznych, oferta ta jest tworzona przez tzw. organizatora turystycznego a sprzedawana przez samego organizatora, pośredników turystycznych lub agentów.
[4] *Marketing usług turystycznych*, op. cit., s. 60.
[5] Przedsiębiorstwa mające podpisane umowy z hotelem.
[6] *Meeting Intensive Conference Exibition* – klienci instytucjonalni (korporacyjni) korzystający w hotelu z usługi organizacji konferencji, szkoleń itp.
[7] *Rack Rate* jest to najwyższy poziom ceny płaconej przez klienta. Cena ta nie uwzględnia żadnych rabatów. Jest to poziom ceny publikowany przez hotel. Cenę tę płacą zazwyczaj klienci, którzy jednorazowo lub sporadycznie korzystają z usług hotelu. W przypadku stałych klientów hotelu od

Jako osobny segment wyodrębniono „C1" czyli noclegi bezpłatne (*complimentary*).

Przedstawiona segmentacja dotyczy usług noclegowych. Odrębnie jest dokonywana segmentacja dla usług gastronomicznych. W ramach tego rodzaju usług, w hotelach Grupy Hotelowej Orbis, wyodrębnia się sześć segmentów:[8]

- D1 śniadania
- D2 grupy
- D3 konferencje
- D4 bankiety i catering
- D5 goście indywidualni
- D6 pozostałe.

W ramach każdego podsegmentu w usługach noclegowych oraz segmentu w usługach gastronomicznych, wyodrębnia się dodatkowo „podpodsegmenty". Oznacza się je przy pomocy określonych kodów. Na przykład dla podsegmentu A1 są to: A11, A12, A13[9]. Umożliwia to jeszcze dokładniejszą identyfikację rodzaju klienta.

Struktura klientów, w odniesieniu do usług noclegowych[10], zostanie przedstawiona na podstawie ogólnych danych dotyczących Grupy Hotelowej Orbis[11] (tab. 4.1).

Tablica 4.1

Struktura sprzedanych pokojonocy w hotelach Grupy Hotelowej Orbis w latach 2006-2008 według kraju pochodzenia klientów oraz celu/motywu pobytu (w %)

Segmenty	Rok 2006 (%)	Rok 2007 (%)	Zmiana w pp[12]	$i_{t/t-1}$[13] (%)	Rok 2007 (%)	Rok 2008 (%)	Zmiana w pp	$i_{t/t-1}$ (%)
Polacy	39,54	43,46	**+ 3,92**	**109,91**	43,46	47	**+3,54**	**108,15**
Cudzoziemcy	60,46	56,54	**- 3,92**	**93,52**	56,54	53	**-3,54**	**93,74**

tej ceny są udzielane rabaty.

[8] Materiały własne firmy: Załącznik nr 2 do Uchwały nr xxx Zarządu Orbis S.A., *Jednolite definicje dotyczące segmentów gości w wykorzystaniu pokoi*, s. 3.

[9] Tamże, s. 1.

[10] Usługi te stanowią podstawę działalności hoteli. Brak jest danych dotyczących struktury klientów z punktu widzenia usług gastronomicznych.

[11] Uzyskanie danych z poszczególnych badanych hoteli nie było możliwe ze względu na tajemnicę handlową.

[12] pp – punkty procentowe;

[13] $i_{t/t-1}$ - indeks łańcuchowy (wskaźnik dynamiki łańcuchowy). Por. W. Makać, D. Urbanek-Krzysztofiak, *Metody opisu statystycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 202.

SUMA	**100**	**100**			**100**	**100**		
Segmenty	**Rok 2006 (%)**	**Rok 2007 (%)**	**Zmiana w pp**[14]	**$i_{t/t-1}$**[15] **(%)**	**Rok 2007 (%)**	**Rok 2008 (%)**	**Zmiana w pp**	**$i_{t/t-1}$ (%)**
Biznesmeni	61,99	65,43	**+ 3,44**	**105,55**	65,43	66	**+0,57**	**100,87**
Turyści	38,01	34,57	**- 3,44**	**90,95**	34,57	34	**-0,57**	**98,35**
SUMA	**100**	**100**			**100**			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Grupa Hotelowa Orbis, Wskaźniki operacyjne 1-4 kwartał 2007*, http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2008.pdf, 10.02.2009. Raport roczny 2008, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,218, 02.07.2009.

W powyższej tablicy zaprezentowano strukturę klientów hoteli należących do Grupy Hotelowej Orbis w latach 2006-2008 z punktu widzenia kraju pochodzenia i motywów pobytu. W roku 2007 w porównaniu do roku 2006 zaobserwowano wzrost pobytów Polaków o prawie cztery punkty procentowe. W roku 2008 w stosunku do roku 2007 wystąpił wzrost pobytów naszych rodaków w hotelach Grupy Hotelowej Orbis. Dwie trzecie tych pobytów stanowią przyjazdy w celach biznesowych. Zarówno w roku 2007 jak też w kolejnym roku obserwowano wzrost tego rodzaju pobytów w odniesieniu do lat poprzedzających. Na podstawie dostępnych danych wyliczono indeksy łańcuchowe. Tempo wzrostu sprzedaży pokojonocy w grupie Polaków w roku 2007 wynosiło prawie 10% natomiast w roku 2008 ponad 8%. Podobnie sytuacja kształtuje się w segmencie biznesmenów, z tą różnicą, że tempo wzrostu było niższe i wynosiło odpowiednio w roku 2007 ponad 5% natomiast w roku 2008 niecały 1%.

Chcąc sprawdzić występowanie bądź brak wahań sezonowych w strukturze klientów według kryteriów: kraju pochodzenia oraz celu/motywu pobytu, dokonano analizy sprzedanych pokojonocy w hotelach Grupy Hotelowej Orbis w latach 2006-2008 dla trzech pierwszych kwartałów (tab. 4.2).

[14] pp – punkty procentowe;
[15] $i_{t/t-1}$ - indeks łańcuchowy (wskaźnik dynamiki łańcuchowy).

Tablica 4.2

Struktura sprzedanych pokojonocy w hotelach Grupy Hotelowej Orbis w latach 2006-2008 (trzy pierwsze kwartały) według kraju pochodzenia klientów oraz celu/motywu pobytu (w %)

Segmenty	**Rok 2006 (%)**	**Rok 2007 (%)**	**Zmiana w pp**[16]	$i_{t/t-1}$[17] **(%)**	**Rok 2007 (%)**	**Rok 2008 (%)**	**Zmiana w pp**	$i_{t/t-1}$ **(%)**
Polacy	38,6	41,7	+ 3,1	**108,03**	42	45	+ 3,00	**107,14**
Cudzoziemcy	61,4	58,3	- 3,1	**94,95**	58	55	- 3,00	**94,83**
SUMA	**100**	**100**			**100**	**100**		
Biznesmeni	59,1	63,2	+ 4,1	**106,94**	63	64	+ 1,00	**101,59**
Turyści	40,9	36,8	- 4,1	**89,98**	37	36	- 1,00	**97,30**
SUMA	**100**	**100**			**100**	**100**		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Grupa Hotelowa Orbis – wyniki operacyjne 1-3 kwartał 2007*, http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/styczen_2008.pdf, 10.02.2009; *Grupa Hotelowa Orbis*: *Wskaźniki operacyjne po trzech kwartałach 2008*, http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/Styczen_2009.pdf, 10.02.2009.

Analizując analogiczne dane za trzy pierwsze kwartały można zaobserwować podobne tendencje (tab. 4.2). Tempo wzrostu w segmencie Polaków utrzymuje się na zbliżonym poziomie; 7-8% rocznie. Tempo spadku w segmencie cudzoziemców również rokrocznie wynosi ok. 5%.

W przypadku segmentów biznesmenów i turystów obserwujemy wciąż tendencję wzrostu liczebności segmentu biznesmenów. Tempo wzrostu liczebności tego segmentu w roku 2008 było niższe niż w roku 2007 i wynosiło zaledwie 1,6%.

Obserwując podobne tendencje - jak w przypadku danych za cztery kwartały w latach 2006-2008 - można stwierdzić, że dane z IV kwartału nie zmieniają struktury segmentów rynku Grupy Hotelowej Orbis.

Podsumowując, gośćmi hoteli Grupy Hotelowej Orbis według kryterium narodowości, byli najczęściej cudzoziemcy. Obserwowana jest jednak tendencja wzrostu pobytów Polaków w omawianych hotelach. Najczęściej osoby te nocują w hotelach Grupy Hotelowej Orbis w związku z pobytami w celach biznesowych. W segmencie tym zauważamy tendencję wzrostową, aczkolwiek tempo wzrostu spada

[16] pp – punkty procentowe;
[17] $i_{t/t-1}$ - indeks łańcuchowy (wskaźnik dynamiki łańcuchowy).

w stosunku do pobytów w celach turystycznych.

Metody wykorzystywane w celu pozyskania klientów na rynku usług hotelarskich przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

4.2. Analiza sposobów pozyskiwania klientów

Punkt wyjścia dla pozyskania nowych klientów przez badane hotele - jak również pozostałe hotele Grupy Hotelowej Orbis – stanowią:

- oferta
- działania podejmowane w celu wypromowania oferty.

W pierwszym etapie tego procesu należy potencjalnego klienta poinformować o istnieniu konkretnej oferty. Oprócz informacji, należy starać się go zachęcić do skorzystania z niej, wskazując na korzyści, których może mu dostarczyć. Działaniem, które może skłonić klienta do skorzystania z oferty danego hotelu - oprócz samej w sobie wartości - jest jej atrakcyjna cena w ramach tzw. oferty specjalnej. Duże znaczenie przy wyborze oferty przez klienta ma wizerunek danego hotelu lub sieci. Można zatem zauważyć w opisanych działaniach, stosowanie takich instrumentów promocji jak: reklama[18], promocja sprzedaży[19], *public relations*[20].

Podstawowy rodzaj reklamy, mającej na celu przede wszystkim informowanie potencjalnych klientów, stanowi reklama w Internecie. Ofertę badanych hoteli można znaleźć pod następującymi adresami:[21]

- www.orbis.pl
- www.orbisonline.pl
- www.accorhotels.com
- www.accor.pl
- www.orbis.pl/pl/novotel/gdansk/novotel_gdansk_marina

[18] Reklama - „Wszelka płatna postać bezosobowej prezentacji i promocji idei, dóbr oraz usług przez dającego się zidentyfikować nadawcę.” [P. Kotler, G. Armstrong, J. Sounders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik…*, op. cit., s. 863].

[19] Promocja sprzedaży - „Krótkoterminowe bodźce zachęcające do zakupu dóbr i usług.” [Tamże, s. 895].

[20] *Public Relations* - „Budowanie dobrych relacji z grupami mogącymi mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez uzyskiwanie przychylnych opinii, tworzenie korzystnego wizerunku firmy oraz reagowanie na niekorzystne informacje. Główne narzędzia PR to relacje z prasą, publicity produktu, komunikaty wydawane przez firmę, kontakty z grupami nacisku i doradcami (lobbing). [Tamże, s. 907].

[21] Adresy stron internetowych zostały podane zgodnie ze stanem na dzień 04.09.2007.

- www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/novotel_gdansk_centrum
- www.orbis.pl/pl/olsztyn/hotele/novotel_olsztyn
- www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/mercure_hevelius_gdansk.

Strony te są przejrzyste, czytelne i funkcjonalne. Mają estetyczną i spójną szatę graficzną[22]. Są utrzymane - z wyjątkiem strony Grupy *Accor* - w kolorystyce Grupy Hotelowej Orbis. Na tych stronach, potencjalny klient znajdzie wyczerpujące informacje na temat oferty interesującego go hotelu Grupy. Informacje na stronach Grupy Hotelowej Orbis są przedstawione w trzech językach: polskim, angielskim i niemieckim.

Na stronie hotelu[23], poza informacjami dotyczącymi: jego lokalizacji, zdjęciem hotelu i zdjęciami pokoi, usług rekreacyjnych, usług dodatkowych, oferty gastronomii, ofert konferencyjnych, specjalnych ofert noclegowych na przykład tzw. pakietów i danych teleadresowych, można wyszukać również informacje dotyczące dostępnych pokoi w wybranym terminie, cen a nawet dokonać rezerwacji. Jest zamieszczona także interaktywna mapka, na której są zaznaczone wszystkie hotele wybranej marki w Polsce. Z paska na górze strony można wybrać następujące opcje: nasze hotele, oferty specjalne, karty i programy, o firmie. Zapoznanie się z danymi zamieszonymi na stronie dostarcza osobie zainteresowanej ofertą niezbędnych informacji.

Elementem „przyciągającym" potencjalnego klienta do danego przedsiębiorstwa hotelarskiego/sieci hoteli może być również ciekawy program lojalnościowy[24]. Jak już wspomniano, informacje na ten temat są zamieszczone na stronach internetowych Grupy Hotelowej Orbis, na stronach hoteli do niej należących oraz na stronie Grupy *Accor*. Interesujący program lojalnościowy może być pierwszym krokiem w procesie budowania relacji z klientem, polegającym na jego pozyskaniu lub też może jedynie prowadzić do pojedynczej transakcji. Jego skuteczność jest bowiem - między innymi - uzależniona od tego, czy został on poprawnie skonstruowany. Jeżeli program lojalnościowy ma właściwą strukturę[25] i równocześnie konkurencja nie realizuje podobnego programu, wówczas pozwala on na budowanie lojalności klienta. W innym przypadku program nie spełnia

[22] Załącznik 44.
[23] Por. tamże.
[24] Szersze informacje na temat programów lojalnościowych, zamieszczono: teoretyczne w podrozdziale 1.3.1, natomiast empiryczne w podrozdziale 4.3.
[25] Informacje na temat właściwej struktury programu lojalnościowego zamieszczono w podrozdziale 1.3.1.

stawianego przed nim celu[26].

Powyższe działania mają charakter uniwersalny. Są podejmowane w odniesieniu do wszystkich obsługiwanych przez Grupę segmentów rynku. Można jednak wyodrębnić działania kierowane tylko do wybranego segmentu. W przypadku przedsiębiorstw (klientów instytucjonalnych, korporacyjnych) w celu ich pozyskania zostały stworzone tzw. Regionalne Biura Sprzedaży. Są one zarządzane przez Kierowników Sprzedaży w Regionie. Sprzedaż jest realizowana przez sprzedawców w poszczególnych Regionach[27] tzw. *active sales*. Prowadzą oni aktywną sprzedaż bezpośrednią[28]. W przypadku klientów indywidualnych, działaniem skierowanym bezpośrednio do nich jest sprzedaż kart lojalnościowych przez recepcję hotelu. Klientowi hotelu wręczana jest przez pracownika recepcji ankieta, na podstawie której może on zostać uczestnikiem programu lojalnościowego obowiązującego w Grupie Hotelowej Orbis. Działanie to jest skierowane do gości hotelu zarówno na etapie ich pozyskiwania jak też na etapie umacniania stworzonych z nim relacji.

Pozyskanie klienta poprzez prowadzone działania - głównie związane z promocją - stanowi zaledwie pierwszy krok w procesie budowy trwałych relacji. Działania Grupy Hotelowej Orbis pozwalające na utrzymanie już pozyskanych klientów zostaną opisane w kolejnym podrozdziale.

4.3. Budowanie relacji wyższego stopnia

Głównym działaniem mającym na celu budowanie relacji wyższego stopnia z klientami hoteli Grupy Hotelowej Orbis jest wdrażanie programów lojalnościowych. Dzięki tym programom stworzone z klientami więzi są odpowiednio wzbogacane. Ta dodatkowa wartość, którą oni otrzymują pozwala na ich utrzymanie w dłuższym okresie. Trwałe relacje hotelu z klientami pozwalają na uzyskanie przewagi

---

[26] Szczegółowe informacje na temat programów lojalnościowych Grupy Hotelowej Orbis zamieszczono w kolejnym podrozdziale niniejszej rozprawy.

[27] Hotele należące do Grupy Hotelowej Orbis na terenie Polski zostały podzielone na pięć regionów: Gdańsk, Poznań, Wrocław, Kraków, Warszawa.

[28] „Sprzedaż bezpośrednia (ang. *direct sale*, franc. *vente directe*) - jedna z form sprzedaży detalicznej. Polega ona na dotarciu przez sprzedawcę bezpośrednio do potencjalnego klienta w jego miejscu zamieszkania, miejscu pracy lub w czasie specjalnie zorganizowanego wyjazdu "turystycznego". Wywodzi się ona z handlu prowadzonego poprzez domokrążców - komiwojażerów."[http://pl.wikipedia.org/wiki/Sprzeda%C5%BC_bezpo%C5%9Brednia, 28.02.2009].

konkurencyjnej[29] na rynku.

Analizie poddano następujące programy obowiązujące na dzień 20 marca 2007 w hotelach Grupy Hotelowej Orbis:

- *Orbis Gold Club,*
- Pascal,
- *MasterCard,*
- Vitay-Orlen,
- Radość Życia,
- *Miles&More.*

Zestawienie najważniejszych zagadnień dotyczących tych programów zamieszczono w tablicy 4.3. Omówiono je z punktu widzenia następujących kryteriów:

- formy programu,
- marek hoteli go stosujących,
- korzyści dla uczestników,
- celu programu,
- uwag dodatkowych na temat programu.

---

[29] „Przewaga konkurencyjna jest to osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Jest ona relatywną miarą jej funkcjonowania na rynku - pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, a lepszych niż oferty konkurencji. Wyraża się to w wyższej jakości produktu, niższej cenie i lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokojeniu potrzeb klienta." [http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=przewaga%20konkurencyjna, 10.09.2007].

Tablica 4.3

Wybrane programy lojalnościowe Grupy Hotelowej Orbis

Nazwa programu	Forma programu	Marki hoteli go realizujące	Korzyści dla uczestników	Cel programu[30]	Uwagi dotyczące programu
ORBIS GOLD CLUB	Karty lojalnościowe/rabatowe Gold i Platinum. Karta jest imienna z wytłoczonym nazwiskiem posiadacza, numerem ewidencyjnym i datą ważności.	Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels, Ibis	- zniżki na usługi w hotelach Grupy Orbis w Polsce - zniżki na usługi gastronomiczne w restauracjach hoteli Grupy Orbis S.A.; - obsługa VIP; - zniżki na oferty z katalogu Orbis Travel oraz Travel Time; - zniżki na wynajem samochodów w systemie HERTZ; - dwa bony na bezpłatne, jednorazowe wykorzystanie noclegu w hotelach grupy Orbis[31] oraz butelkę wina i inne; - uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji pokoi hotelowych w Systemie Rezerwacji Hotelowej Orbisonline.pl.	przywiązanie wartościowego klienta do firmy	Program własny Grupy Hotelowej Orbis. Obowiązuje stale od 1995 roku. Aby zostać posiadaczem karty Orbis Platinum Club, wartość transakcji zrealizowana w hotelach Grupy Orbis przez posiadacza karty Orbis Gold Club musi wynieść minimum 3500 pln. Cena karty Gold wynosi 500pln. Okres ważności karty wynosi 12 miesięcy od daty wystawienia.
PASCAL	Karty lojalnościowe /rabatowe (imienne/wymaga podpisu właściciela) Pascal-Orbis dołączone do „Weekendowego Atlasu Polski" wydanego przez Wydawnictwo Pascal	Sofitel, Mercure, Novotel, Orbis Hotels	- zniżki w Hotelach ORBIS S.A. w 29 głównych miastach Polski. Hotele objęte programem oznaczone są w przewodniku Pascal 2006 znakiem umieszczonym po prawej stronie nazwy obiektu. - 10 procentowy upust od Ceny Dnia po okazaniu karty przy recepcji. Uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji pokoi hotelowych w Systemie Rezerwacji Hotelowej Orbisonline.pl.	j.w.	Organizatorzy programu firmy PASCAL i ORBIS S.A. Program trwa do końca 2007 roku. Rezerwacja minimum 24 godziny przed planowanym przyjazdem.
MASTERCARD	MasterCard Gold, Platinium, World Signia - karty płatnicze/ kredytowe, na podstawie których jest udzielany rabat.	Hotele Orbis S.A: Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels, Holiday Inn w Warszawie, Novotel w Wilnie	- 10% zniżka od Ceny Dnia po okazaniu karty przy recepcji. Uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji pokoi hotelowych w Systemie Rezerwacji Hotelowej Orbisonline.pl.	j.w.	Warunkiem skorzystania z oferty jest dokonanie płatności za nocleg kartą MasterCard Gold, Platinum, Word Signia. Oferta ważna jest do końca 31.12.2007r. Ofertą objęta jest ograniczona liczba miejsc w hotelu.

[30] Ze względu na brak danych dotyczących celów programów Grupy Hotelowej Orbis dla potrzeb niniejszej analizy przyjęto założenie dotyczące celu, jaki ma spełniać wdrożony program lojalnościowy. Za cel we wszystkich programach wskazano główny cel, który ma być realizowany przez każdy program lojalnościowy – przywiązanie wartościowego klienta do przedsiębiorstwa.

[31] Szczegółowa lista hoteli, w których można wykorzystać bezpłatny bon na nocleg w pokoju dwuosobowym (wraz ze śniadaniem) zamieszczono w załączniku 13.

Nazwa programu	Forma programu	Marki hoteli go realizujące	Korzyści dla uczestników	Cel programu[30]	Uwagi dotyczące programu
VITAY-ORLEN	Kupon rabatowy Grupy Hotelowej Orbis otrzymywany na stacjach PKN Orlen w zamian za punkty zgromadzone w programie lojalnościowym Orlen-Vitay	Sofitel, Mercure, Novotel oraz Orbis Hotels, Holiday Inn Warszawa (łącznie 49 hoteli[32] w 29 miastach w Polsce)	- 8000 punktów można wymienić na kupon rabatowy na usługi w hotelach Grupy Hotelowej Orbis o wartości 50 zł; - płatność za usługi noclegowe częściowo może być regulowana przy pomocy kuponu; - uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji: bezpośrednio w hotelu, dzwoniąc do Call Center lub na stronie www.orbisonline.pl; - kuponem można również płacić za usługi gastronomiczne oraz inne usługi hotelowe np. minibar, pralnię itp.	j.w.	Program partnerski firm PKN Orlen oraz Orbis Gold Club. Kupon może być realizowany w każdy dzień tygodnia. Warunkiem skorzystania z programu jest wykupienie przynajmniej jednego noclegu w hotelu po tzw. Cenie Dnia. Jednorazowo można skorzystać maksimum z trzech kuponów, w ramach jednego noclegu, o łącznej wartości 150 zł. Jeżeli wartość usługi jest niższa niż wartość uzyskanego rabatu widniejącego na kuponie rabatowym wówczas kupon realizowany jest w całości (nie podlega wydawaniu reszty). Rabatów nie łączy się z innymi rabatami partnera.
RADOŚĆ ŻYCIA[33]	Karta płatnicza. Upoważnia do rabatu.	Sofitel, Mercure, Novotel oraz Orbis Hotels. Łączna liczba obiektów, w których obowiązuje program wynosi 25.	- 10% rabatu od Ceny Dnia; - specjalne powitanie i darmowy drink; - uczestnicy programu mogą dokonać rezerwacji: bezpośrednio w Hotelu, przez Call Centem oraz na stronie www.orbisonline.pl; (przy dokonywaniu rezerwacji należy podać nazwę programu Radość Życia)	j.w.	Ze względu, że Cena Dnia może się wahać od 0% do 15% w stosunku do Ceny Standardowej, cena po zniżce może być nawet o 25% niższa od ceny standardowej podczas tygodnia i o 55% niższa w weekend. Zniżka dotyczy pokoju jednoosobowego lub dwuosobowego, w którym przebywa właściciel karty. Rezerwacji należy dokonywać minimum 24 godziny przed planowanym przyjazdem. Warunkiem skorzystania ze zniżki jest okazanie karty Radość Życia w hotelu podczas zameldowania. Nie ma konieczności płacenia kartą za usługi. Program partnerski. Organizatorem programu jest firma MBank i G+J Gruner + Jahr Polska Sp. z o.o. & Co. Program trwa do końca 2009 roku. Uczestnik programu może korzystać tylko z jednej karty Radość Życia. Korzyści z tytułu posiadania karty Radość Życia nie można łączyć z innymi ofertami promocyjnymi i programami partnerskimi

[32] Listę hoteli, w których obowiązuje oferta VITAY zamieszczono w załączniku 17.
[33] Regulamin programu zamieszczono w załączniku 19.

Nazwa programu	Forma programu	Marki hoteli go realizujące	Korzyści dla uczestników	Cel programu[30]	Uwagi dotyczące programu
					Grupy Orbis. Hotel może odmówić rezerwacji ze względu na brak dostępnych pokoi.
MILES & MORE	Karta Miles&More – karta lojalnościowa	Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels oraz Holiday Inn w Warszawie.	Za każdy pobyt w jednym z hoteli Grupy Orbis naliczanych jest 500 mil premiowych. W marcu i kwietniu 2007 roku obowiązywała oferta naliczania podwójnych mil Miles&More za pobyt w wybranych hotelach Grupy Orbis. Uczestnik Programu Miles&More mógł otrzymać na swoje konto 1000 mil premiowych zamiast standardowych 500. Oferta obowiązywała w 22 hotelach Grupy Hotelowej Orbis[34]. Oferta zbierania 500 mil premiowych obowiązuje w 57 hotelach Grupy Orbis.[35]	j.w.	Mile naliczane są tylko od Ceny Dnia. Oferty nie można łączyć z innymi stawkami i programami promocyjnymi. Kartę należy okazać w recepcji przy zameldowaniu. Naliczanie mil nie dotyczy pobytów z wykorzystaniem specjalnych cen zniżkowych lub rabatów związanych z uczestnictwem w innym programach akceptowanych przez hotele Orbis S.A. Promocja naliczania podwójnych mil premiowych trwała od 1 marca 2007 do 30 kwietnia 2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.orbis.pl/pl/karty_i_programy, 20.03.2007, http://www.orbisonline.pl/program_lojalnosciowy.jsp, 20.03.2007. http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,115&h=60, 20.03.2007, http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,116&h=60, 20.03.2007,http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,2903&h=60, 20.03.2007, http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,2905&h=60, 20.03.2007, http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,3082&h=60, 20.03.2007, http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,3474&h=60, 20.03.2007.

[34] Por. załącznik 18.
[35] http://www.orbis.pl/miles_more.jsp, 09.05.2007.

Analizie[36] poddano 6 programów z 7 obowiązujących na dzień 20 marca 2007 roku (tab. 4.3). Nie uwzględniono programu „*Newsweek*". Program ten był aktualny do dnia 31 marca 2007 roku. Obowiązywanie tego programu w ograniczonym czasie nie pozwalało na kształtowanie lojalności klientów. Stwarzało jedynie możliwość pozyskania nowych klientów. Nie jest to jednak zbieżne z głównym celem jaki stawia się przed programami lojalnościowymi. Nie umożliwia budowania trwałych więzi opartych na zaufaniu.

Program „Orbis Gold Club" jest programem własnym Grupy funkcjonującym nieprzerwanie już od wielu lat. Pozostałe programy są programami partnerskimi. Dwa z nich tj. „Pascal" i „MasterCard" obowiązywały do końca 2007 roku. Program „Radość Życia" ma określony czas zakończenia tj. koniec roku 2009. W przypadku programów „Vitay-Orlen" oraz „*Miles&More*" data zakończenia ich obowiązywania nie została określona.

Cztery z sześciu omówionych programów („Orbis Gold Club", „Pascal", „Vitay-Orlen" oraz „*Miles & More*") bazują na kartach lojalnościowych/rabatowych. W przypadku dwóch pozostałych, rabat dokonywany jest na podstawie płatności dokonywanej przy pomocy karty kredytowej lub za jej okazaniem. Związane jest to z tym, że partnerami programów „MasterCard" i „Radość Życia" są instytucje finansowe.

Największą liczbę marek hoteli stosujących dany program obejmują: „Orbis Gold Club", który jako jedyny ma w swojej ofercie również hotele marki Ibis, „MasterCard", „Vitay-Orlen" oraz program „*Miles&More*".

Najszerszą ofertę w zakresie oferowanych uczestnikom korzyści przedstawia program własny Grupy – „Orbis Gold Club".

W zakresie możliwości rezerwacji miejsc hotelowych w ramach programu, najniżej plasuje się program „MasterCard" z racji objęcia ofertą ograniczonej liczby miejsc w hotelu.

Na podstawie przedstawionych informacji zostanie przeprowadzona analiza omówionych programów, w wyniku której zostanie dokonana ich wstępna ocena.

---

[36] Wybrane aspekty teoretyczne omawianego zagadnienia - potrzebne do analizy programów lojalnościowych wdrażanych przez Grupę - zostały omówione w podrozdziale 1.3.1., s. 49-57.

Tablica 4.4

Analiza wybranych programów lojalnościowych Grupy Hotelowej Orbis

Nazwa programu	Spełnianie celów [37]	Właściwa struktura programu	Występowanie błędów w programie	Uwagi/typy więzi stosowane w programie
ORBIS GOLD CLUB	Główny cel, przy przyjętych założeniach programu, powinien być realizowany. Wskazują na to trzy rodzaje więzi, które można wyróżnić w programie. Trudno wnioskować jednak o skuteczności programu. Wiele jego elementów może być w łatwy sposób naśladowanych.	- karty klienta Gold i Platinum - zniżki i specjalne przywileje dla posiadaczy kart - Biuro Obsługi Klienta - możliwość rezerwacji przez Call Center oraz na stronie: www.orbis online.pl	Program oparty jest przede wszystkim na więziach finansowych: zniżki, bon na darmowy nocleg, które łatwo jest naśladować. Dodatkowy element stanowi System Rezerwacji Hotelowej Orbisonlie.pl (więź strukturalna). Działania te są dosyć typowe. Nie pozwalają na zbytnie wyróżnienie się na rynku usług hotelarskich. Pozytywnym aspektem programu jest uczestniczenie w nim kilku partnerów (Grupy Hotelowej Orbis, Orbis Tavel, Travel Time, Hertz). Zauważalne są pewne elementy w ramach więzi socjalnych np. specjalna obsługa VIP. Można by się zastanowić nad rozwinięciem tego elementu.	Program oparto przede wszystkim na więziach finansowych i strukturalnych. Program obowiązuje stale.
PASCAL	Oparcie programu wyłącznie na więziach finansowych nie prowadzi do umacniania lojalności, ale jedynie do powtarzalnych zakupów. Nie buduje lojalności. Osiągnięcie założonego celu wydaje się mało prawdopodobne.	- karty rabatowe - rezerwacja przez Call Center lub na stronie: www.orbis online.pl	Program oparty na więziach finansowych – bardzo łatwe naśladownictwo – i strukturalnych (również łatwych do powielenia).	Program oparty na więziach finansowych i strukturalnych, przy czym te pierwsze stanowią jego podstawę. Program obowiązuje w ograniczonym czasie – do końca 2007 roku.
MASTERCARD	Oparcie programu jedynie na więziach finansowych nie gwarantuje osiągnięcia celu programu. Doprowadzi jedynie do dokonywania przez klientów powtarzalnych zakupów w okresie trwania promocji. Nie zbuduje ich lojalności.	Właściwie nie występuje w strukturze programu żaden z typowych elementów programu lojalnościowego (wymienionych w teoretycznym wprowadzeniu na temat programów lojalnościowych). Program oparty jest na rabatach udzielanych na podstawie płatności odpowiednią kartą MasterCard. Nie są wydawane specjalne karty rabatowe. - możliwość rezerwacji na stronie: www.orbis online.pl	Program oparto wyłącznie na więziach finansowych, bez stosowania specjalnych kart lojalnościowych. Nie sprzyja to budowaniu stałych więzi opartych na lojalności. Bardzo łatwe naśladownictwo programu. Jedynym elementem struktury programu jest karta kredytowa. Brak jest specjalnych naród dla uczestników programu, regularnej komunikacji z klientem oraz możliwości skorzystania ze specjalnego centrum obsługi. Program prowadzony jest w ograniczonym czasie i dotyczy ograniczonej liczby miejsc w hotelach objętych tą ofertą.	Program oparty jedynie na więziach finansowych. Obowiązuje w ograniczonym czasie – do końca 2007 roku. Ofertą objęta jest ograniczona liczba miejsc w hotelu.
VITAY-ORLEN	Oparcie programu przede wszystkim o więzi finansowe nie pozwala na kształtowanie lojalności klienta i budowanie trwałych relacji z wartościowymi klientami dla	Karty występują jedynie w firmie PKN Orlen. W hotelach Grupy Hotelowej Orbis honorowane są jedynie kupony rabatowe. Nagrody dla uczestników, które	Brak więzi społecznych w programie. Dominujące znaczenie więzi finansowych. Program może być w łatwy sposób naśladowany. Ścisłe powiązanie z PKN Orlen, który jest wiodącym podmiotem w przypadku tego programu. Możliwość skorzystania z usług hoteli Grupy Hotelowej Orbis z rabatem, na podstawie kuponu	Występują dwa rodzaje więzi – finansowe i strukturalne, przy czym pierwsze z nich stanowią podstawę programu. Brak informacji na temat czasu

[37] Spełnianie celów przez poszczególne programy oparto na własnych wnioskach wyciągniętych na podstawie spełniania założeń teoretycznych przez każdy z omawianych programów.

	przedsiębiorstwa. Prowadzi jedynie do zwiększenia wielkości sprzedaży w okresie obowiązywania programu. Sprowadza się do powtarzalnych transakcji.	można otrzymać w zamian za zebrane punkty występują jedynie w przypadku firmy Orlen. Możliwość skorzystania z usług hoteli Grupy Hotelowej Orbis z rabatem jest niejako realizacją tej nagrody. W programie nie występują karty klienta. Nie jest również prowadzona komunikacja z klientem. Występuje możliwość rezerwacji, oprócz tradycyjnej formy w hotelu także przez Call Center oraz na stronie internetowej.	rabatowego, stanowi dla klienta jedynie alternatywę.	obowiązywania programu.
RADOŚĆ ŻYCIA	Program oparty jest przede wszystkim o więzi finansowe, które nie gwarantują budowania trwałych relacji z klientami.	Podobnie jak w przypadku programu MasterCard rabaty są udzielane posiadaczom kart płatniczych. Karty te pełnią funkcję kart rabatowych. Rolę centrum obsługi pełnią Call Center i strona www. Umożliwiają one dokonanie rezerwacji, a zatem obsługa odbywa się w ograniczonym zakresie.	Głównym minusem programu jest brak więzi socjalnych. Więzi strukturalne oparto na Call Centrach i stronie www.orbisonline.pl (tylko rezerwacja). Wykorzystano je zatem w ograniczonym zakresie. Podstawę stanowią więzi finansowe pozwalające na łatwe naśladownictwo programu.	Obowiązywanie programu do roku 2009 stwarza możliwość dla jego wyższej skuteczności rozumianej jako wzrost sprzedaży (powtarzalne zakupy) a nie wzrost liczby lojalnych klientów. Oparto go na dwóch rodzajach więzi z położeniem nacisku na więzi finansowe.
MILES&MORE	Program oparto na więziach finansowych. W przypadku tych więzi klient czuje się przywiązany do przedsiębiorstwa tylko w czasie obowiązywania programu. Czynnikiem przybliżającym do osiągnięcia celu stawianego przed programem lojalnościowym jest uczestniczenie w nim właściwie dobranych partnerów. W przypadku tego programu są to partnerzy zrzeszeni w ramach następujących grup: Miles&Fly, Miles&Travel Miles&Money, Miles&Shop oraz Era, The Economist, BMW. Znacząca liczba partnerów[38] wpływa na atrakcyjność programu.	– karty lojalnościowe, – Centrum Obsługi programu Miles&More – rezerwacja przez Call Center lub na stronie: www.orbis online.pl	W przypadku klientów hoteli Grupy Hotelowej Orbis brak jest występowania w programie więzi społecznych. Mogłyby one w znaczący sposób wpłynąć na lojalność klientów korzystających z usług Grupy w ramach programu.	Podstawę programu stanowią więzi finansowe. Występują również więzi strukturalne pozwalające na utrzymywanie kontaktu. Brak więzi socjalnych.

Źródło: Opracowanie własne.

[38] http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/pl/partner?tl=1&l=pl, 19.10.2007.

Analizie poddano sześć programów lojalnościowych Grupy Hotelowej Orbis omówionych w tablicy 4.3. Zestawienie podstawowych parametrów programów i ich analizę przedstawiono w tablicy 4.4. Skoncentrowano się na takich aspektach programów lojalnościowych jak:

- spełnianie celu,
- odpowiednia struktura programu,
- występowanie błędów w programie,
- typy więzi zawartych w programie.

Ostatnie z podanych kryteriów potraktowano jako podstawowy wyróżnik spełniania przez program lojalnościowy stawianego przed nim celu związanego z „przywiązaniem" wartościowego klienta do przedsiębiorstwa poprzez zbudowanie trwałej relacji opartej na lojalności.

Przeprowadzona w tablicy 4.4 analiza wybranych programów lojalnościowych Grupy Hotelowej Orbis wykazała, że w pięciu na sześć badanych programów podstawę ich tworzenia i późniejszego funkcjonowania stanowią więzi finansowe. Nie jest to mocna strona tych programów. Nie pozwala na wyciągnięcie pozytywnych wniosków jeśli chodzi o ich skuteczność. Stosowanie różnego rodzaju zniżek, rabatów, tzw. opustów jako podstawy funkcjonowania tych programów powoduje, że:

- Faktycznym celem tych programów nie jest nastawienie na budowanie lojalności klienta i opartych na niej silnych relacji (więzi).
- Prowadzi to do dokonywania przez klientów powtarzalnych zakupów, często jedynie w okresie obowiązywania danego programu.
- W przypadku zaproponowania przez konkurencję programu o zbliżonych korzyściach lub wyższych, klient w łatwy sposób może skorzystać z oferty konkurencyjnej.
- Programy te mogą być z łatwością naśladowane przez konkurencję, co wpływa na zmniejszenie ich skuteczności.

Oprócz aspektów finansowych jako drugi rodzaj więzi wykorzystywany w programach Grupy Hotelowej Orbis pojawiają się powiązania strukturalne. Oparte są - w przypadku wszystkich analizowanych programów - przede wszystkim na możliwości dokonywania bezpośredniej rezerwacji za pośrednictwem strony www.orbisonline.pl oraz Call Center. Nie jest to jednak element programu na tyle

silny, aby przekonać klienta o pozostaniu wiernym Grupie Hotelowej Orbis.

Główną, słabą stroną wdrożonych programów jest brak lub występowanie w niewielkim stopniu (tylko „Orbis Gold Club") więzi społecznych. To właśnie one pozwoliłyby na wyróżnienie oferty, jej zindywidualizowanie, utrudnienie naśladownictwa przez konkurencję, kształtowanie lojalności i w efekcie na tworzenie i utrzymywanie trwałych więzi z klientami. Z pewnością stworzenie kompleksowego programu lojalnościowego opartego na trzech rodzajach więzi pozwoliłoby na skuteczną realizację głównego celu stawianego przed programami lojalnościowymi – przywiązania wartościowego klienta do firmy.

W kontekście przeprowadzonej analizy[39] najbardziej skutecznym, w aspekcie przyjętych kryteriów, wydaje się być program „Orbis Gold Club". Korzyści oferowane klientom w zakresie tego programu są największe (tab. 4.3). Oparty jest on również o trzy typy więzi (z niewielkim jednak udziałem więzi społecznych). Nie bez znaczenia pozostaje także fakt stosowania tego programu przez Grupę Hotelową Orbis od dwunastu lat[40]. Na podstawie przyjętych założeń teoretycznych można stwierdzić, że pozwala on na tworzenie i kształtowanie relacji z najbardziej atrakcyjnymi dla Grupy klientami. O jego praktycznej skuteczności decyduje jednak to, na ile ten program jest atrakcyjny dla klienta na tle programów stosowanych przez konkurencję. Należy to mieć na uwadze przy dokonywaniu jego ostatecznej oceny.

Na dzień 09.02.2009 roku spośród omówionych programów lojalnościowych obowiązującymi były: „*Miles & More*" oraz „Radość Życia". Na początku roku 2009 do oferty programów lojalnościowych obowiązujących w Grupie Hotelowej Orbis wprowadzono nowy program „A|Club"[41]. Program ten nie jest jednak opisywany na stronie internetowej Grupy Hotelowej Orbis[42]. Ze względu na fakt, iż program ten jest nowy (dopiero wchodzący do hoteli Grupy Hotelowej Orbis) nie

---

[39] Analizy trzech wybranych programów Grupy Hotelowej Orbis dokonano również w: E.Gołąb, *Programy lojalnościowe jako narzędzie tworzenia i kształtowania relacji z klientami na przykładzie wybranych programów Grupy Hotelowej Orbis*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem, red. E. Skawińska, Monografia, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 29-37.

[40] Stan na 2007r.

[41] Szczegółowe informacje na temat tego programu można znaleźć na stronie: http://www.accorhotels.com/gb/loyalty-program/index.shtml, http://www.a-club.com/en/program-description.html, 23.02.2009. Warunki uczestnictwa w programie są opisane na stronie: http://www.a-club.com/en/terms-and-conditions.html, 23.02.2009. Badania wśród gości hotelowych w hotelach Grupy Hotelowej Orbis nad wprowadzeniem programu A|Club były prowadzone w grudniu 2008r.

[42] http://www.orbis.pl/pl/karty_i_programy, 23.02.2009.

został on ujęty w analizie programów dokonanej w niniejszym podrozdziale. W związku z tym zostanie dokonana jedynie prezentacja tego programu (tab. 4.5).

Chcąc zostać uczestnikiem tego programu, należy zalogować się na stronie sieci hoteli *Accor*. „A|Club” obowiązuje w ponad 2.000 hoteli na świecie. Osoby należące do programu zbierają punkty za wydane euro i dolary amerykańskie. Punkty te można zamieniać na atrakcyjne nagrody w hotelach sieci Accor: *Sofitel*, *Pullman*, *MGallery*, *Novotel*, *Mercure*, *Suitehotel*, *Ibis*, *All Seasons* and *Accor Thalassa*[43]. Program obowiązuje zatem w hotelach marek badanych w niniejszej rozprawie. Warunkiem utrzymania punktów jest przynajmniej jeden nocleg w hotelach wspomnianych marek w ciągu roku. Punkty zebrane w programie, mogą zostać zamienione na *vouchery* w euro lub dolarach amerykańskich, możliwe do wykorzystania w każdym terminie we wszystkich hotelach uczestniczących w programie sieci *Accor* oraz u innych partnerów. Punkty programu „A|Club” mogą być również zamienione na mile w wybranych programach linii lotniczych.

W programie wyodrębniono cztery poziomy: „A|Club”, „A|Club Silver”, „A|Club Gold”, „A|Club Platinum”. To, na którym z poziomów znajduje się uczestnik programu jest uzależnione od liczby nocy spędzonych w hotelach, biorących udział w programie lub liczby zgromadzonych punktów w okresie dwunastu miesięcy. W zależności od poziomu lojalności klienta, uczestnikowi programu jest proponowana jedna z trzech funkcjonujących w programie kart lojalnościowych: srebrna, złota lub platynowa. Status uczestnika programu jest zmieniany w sytuacji, kiedy zostają spełnione kryteria przejścia na kolejny poziom. Nabyty status obowiązuje przez okres kolejnych dwunastu miesięcy. Po upływie tego czasu ma miejsce kolejna ocena, na podstawie której, przy nie spełnianiu kryteriów, status członka programu może zostać zmieniony na niższy.

Wśród partnerów programu A|Club występują linie lotnicze[44], sieć wypożyczalni samochodów *Europcar*[45], organizator turystyczny *ClubMed*[46] oraz sieć *Mouvango*[47].

---

[43] http://www.a-club.com/en/program-description.html, 23.02.2009.

[44] Linie lotnicze uczestniczące w programie są wymienione na stronie: http://www.a-club.com/en/partners-airlines.html, 28.02.2009.

[45] Sieć ma swoje wypożyczalnie w ponad 160 krajach na świecie. Por. http://www.a-club.com/en/partners-europcar.html, 28.02.2009.

[46] Por. http://www.a-club.com/en/partners-clubmed.html, 28.02.2009.

[47] Zob. http://www.a-club.com/en/partners-mouvango.html, 28.02.2009.

Tablica 4.5

Rodzaje kart lojalnościowych obowiązujące w programie A|Club

Rodzaje kart	Opis
	**Karta A|Club Silver** Uczestnikiem programu może zostać osoba, która spędzi dziesięć nocy lub zbierze 2,5 tys. punktów w okresie dwunastu miesięcy. Uczestnik programu otrzymuje dodatkowe 50% punktów więcej niż uczestnik mający jedynie status A|Club. Dodatkowo każdy posiadacz karty A|Club Silver otrzymuje dodatkowo, podczas pobytu w hotelu, powitalny drink oraz powitalny upominek. Nie obowiązuje to jedynie w hotelach Accor Thalassa.
	**Karta A|Club Gold** Uczestnik programu A|Club zostaje automatycznie, po osiągnięciu wymaganych kryteriów, przesunięty na wyższy poziom w programie. Kryteria takie jak: trzydzieści noclegów lub zebranie 10 tys. punktów są rozpatrywane w perspektywie dwunastu miesięcy. Posiadaczowi karty A|Club Gold naliczanych jest o 75% punktów więcej niż w standardowym programie A|Club. Poza punktowym bonusem posiadacz karty otrzymuje podczas pobytu w hotelu powitalny drink i upominek. Dodatkowo osoba taka posiada dodatkowe przywileje w postaci: gwarancji dostępności pokoju na pięć dni przed przyjazdem, możliwości podniesienia standardu pokoju w stosunku do rezerwowanego podczas zameldowania w hotelu (jeśli takie pokoje są dostępne) oraz możliwości późnego wymeldowania z hotelu (do godziny szesnastej).
	**Karta A|Club Platinum** Głównymi kryteriami, które należy spełnić, aby zostać posiadaczem karty A|Club Platinum są: sześćdziesiąt noclegów w ciągu dwunastu miesięcy lub zebranie 25 tys. punktów A|Club. Uczestnikowi posiadającemu status Platinum naliczanych jest o 100% więcej punktów w ramach programu. Poza tym czerpie on dodatkowe korzyści takie jak powitalny drink i prezent. Poza tym ma zagwarantowaną dostępność pokoju na trzy dni przed planowanym przyjazdem, możliwość podwyższenia standardu pokoju podczas zameldowania w hotelu, możliwość wymeldowania z hotelu do godziny szesnastej. Ponadto, tylko dla posiadaczy tej karty, *Accor* stworzył specjalną obsługę klienta przez telefon w zakresie udzielania wszelkich informacji związanych z programem. Goście nocujący w

	hotelach Sofitel Accor Thalassa korzystają z oferty *Accor Thalassa Institute Beauty* lub *Treatment* produkt.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.a-club.com/en/membership-levels.html, 23.02.2009.

„A|Club" jest atrakcyjnym programem z punktu widzenia klienta. Pozwala na utrzymywanie już pozyskanych klientów i na umacnianie nawiązanych z nimi więzi. W programie tym uwzględniono założenia dotyczące zarządzania relacjami z klientami. Im wyższa jest rentowność relacji z klientem[48] tym większe ma przywileje. Pogram ten, w swojej strukturze, założeniach, rodzajach kart i związanych z tym gratyfikacjach, przypomina program lojalnościowy Grupy Hotelowej Orbis – „Orbis Gold Club". Z racji podobieństwa, program ten mógł stanowić podstawę dla Grupy *Accor* do stworzenia „A|Club". Może to się wiązać z faktem, że wszystkie hotele Grupy Hotelowej Orbis - występujące obecnie pod marką *Orbis Hotels* - mają być sprzedane lub przejść pod marki Grupy *Accor*. Wówczas uzasadnione staje się funkcjonowanie we wszystkich hotelach Grupy *Accor* tego samego programu lojalnościowego – w tym przypadku „A|Club".

4.4. Ocena relacji usługodawca - usługobiorca

To, jak są oceniane przez klientów hoteli relacje nawiązywane z nimi przez personel hotelowy oraz jaka jest dla nich ważność tych relacji, decyduje w dużej mierze o ogólnej ocenie danego hotelu przez klienta. Przez pryzmat tych dwóch elementów klient może dokonywać oceny jakości świadczonych mu usług w danym hotelu.[49] Ocena relacji nawiązywanych i kształtowanych między gościem hotelowym a personelem hotelu została dokonana na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez autorkę niniejszej rozprawy w okresie sierpień 2008 roku – marzec 2009 roku.[50]

[48] Rentowność relacji z klientem – „dochód za związku pomniejszony o koszty związku z klientem". [M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe Cedetu.pl, Warszawa 2008, s. 61].

[49] To, czy rzeczywiście te czynniki mają wpływ na dokonywaną przez gościa hotelowego ocenę jakości usług hotelarskich wykażą wyniki badań zaprezentowane w rozdziale 5.

[50] Szersze informacje na temat metodologii badań przedstawiono w rozdziale 3 (podrozdziały 3.1. i 3.2.).

Przedstawione w tablicach P1 – P3 wyniki stanowią kontekst dla późniejszej bezpośredniej oceny relacji usługodawca – usługobiorca.

Struktura badanych zostanie przedstawiona w odniesieniu do segmentów rynku omówionych w podrozdziale 4.1.[51]

Strukturę respondentów ze względu na kryterium narodowości przedstawiono w tablicy 4.6 i na rysunku 4.1.

Tablica 4.6

Struktura respondentów według narodowości

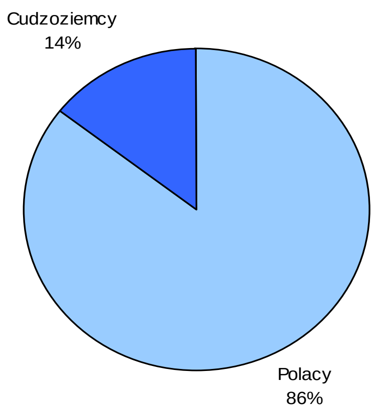
M3	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
Polacy	167	167	85,6	85,6
Cudzoziemcy	28	195	14,4	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Wśród badanych, dominującą grupę stanowili Polacy. Mogło się na to złożyć wiele czynników: czas realizacji badania – poza sezonem, skłonność respondentów do wypełniania kwestionariusza, wpływ ankieterów.

Rysunek 4.1

Struktura respondentów według narodowości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 4.6.

[51] Prezentacji struktury populacji badanych z uwzględnieniem dodatkowych kryteriów dokonano w podrozdziale 3.2.2.

Strukturę badanych gości hotelowych - ze względu na cel pobytu - zaprezentowano w tablicy 4.7 i na rysunku 4.2.

Tablica 4.7

Struktura respondentów ze względu na cel pobytu

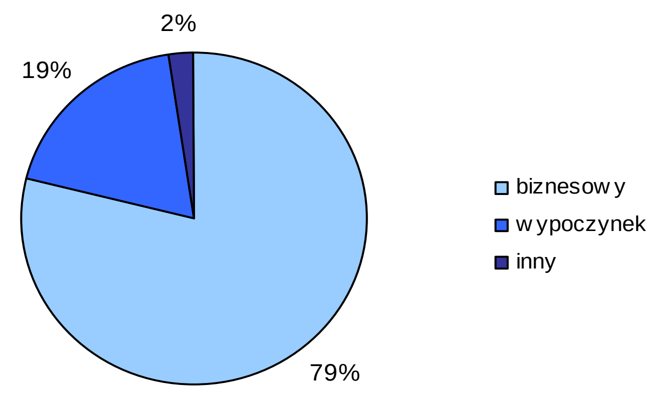
M7	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
biznesowy	142	142	78,9	78,9
wypoczynek	34	176	18,9	97,8
inny	4	180	2,2	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Analizując strukturę badanych ze względu na cel pobytu można dostrzec zbieżność tych danych z zestawieniami przedstawionymi w podrozdziale 4.1. Klienci biznesowi stanowili dominującą grupę gości hotelowych (prawie 80%). Pozostałe osoby to turyści oraz osoby przyjeżdżające w innych celach.

Rysunek 4.2

Struktura respondentów ze względu na cel pobytu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 4.7.

Warto przyjrzeć się jak respondenci oceniali jakość usługi hotelarskiej, z której skorzystali w badanym hotelu (tab. 4.8, rys. 4.3). Jest to ocena - nie odnosząca się do konkretnych kryteriów - odzwierciedlająca ogólne odczucia respondenta. W dalszej części niniejszego podrozdziału wyniki te zostaną zestawione m.in. z ocenami respondentów, dotyczącymi ich relacji z pracownikami badanego hotelu.

Tablica 4.8

Ocena jakości usługi hotelarskiej (noclegowej, gastronomicznej i innych), z których gość skorzystał w danym hotelu (ocena w skali 1-5, gdzie 1 - ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)

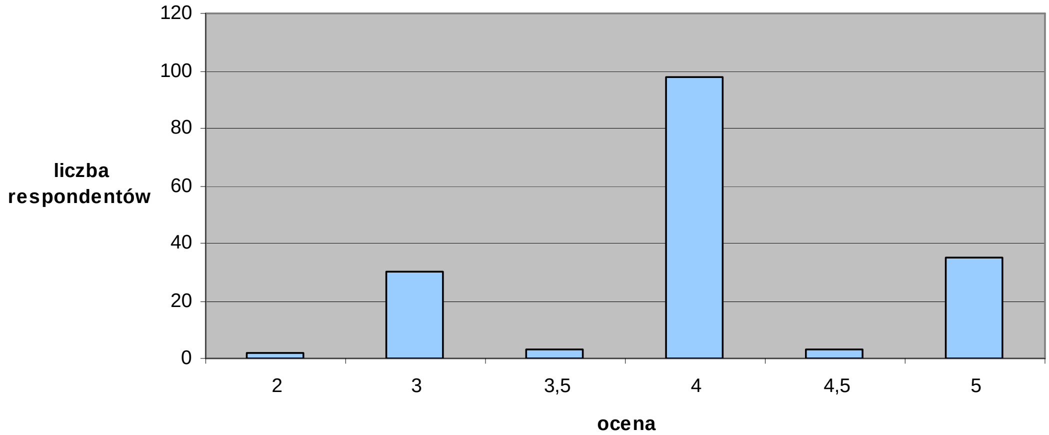
P1	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
1	0	0	0	0
2	2	2	1,2	1,2
3	30	32	17,5	18,7
3,5	3	35	1,8	20,5
4	98	133	57,3	77,8
4,5	3	136	1,8	79,5
5	35	171	20,5	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

80% respondentów ocenia jakość usług hotelarskich w badanych hotelach dobrze (4; 4,5) lub bardzo dobrze (5). Spośród nich, prawie 60% przyznało ocenę 4. Wśród pozostałych ocen (poniżej dobrej), które stanowiły 1/5 odpowiedzi respondentów, najczęściej wybieraną była ocena dostateczna (3). Żaden z gości hotelowych nie ocenił bardzo źle (1) jakości usług hotelarskich.

Rysunek 4.3

Ocena jakości usługi hotelarskiej (noclegowej, gastronomicznej i innych) z których gość skorzystał w danym hotelu (ocena w skali 1-5, gdzie 1 - ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 4.8.

Jak te pozytywne oceny, przyznane przez respondentów dla jakości usług hotelarskich, przekładają się na ich chęć ponownego wyboru tego hotelu? Wyniki dotyczące tego zagadnienia zostały zaprezentowane w tablicy 4.9 oraz na rysunku 4.4.

Tablica 4.9

Ponowny wybór hotelu

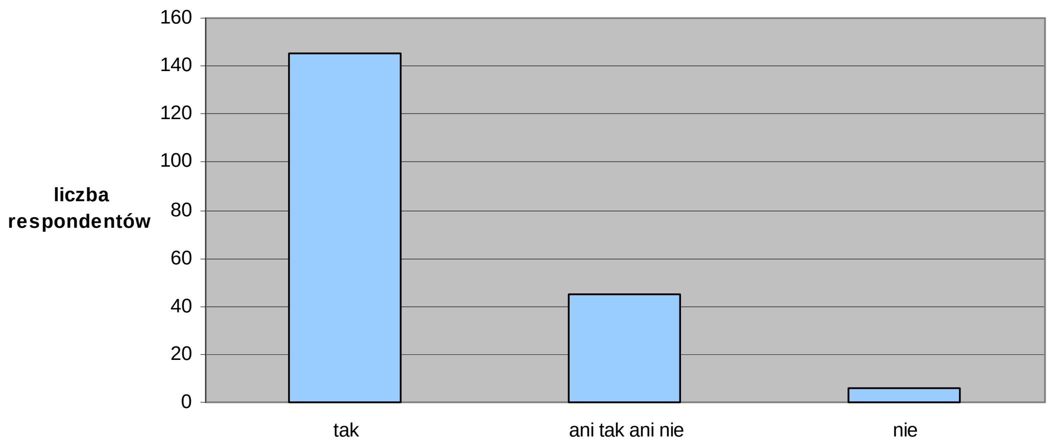
P2	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
tak	145	145	74,0	74,0
ani tak ani nie	45	190	23,0	96,9
nie	6	196	3,1	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Okazuje się, że ¾ badanych wybrałoby ponownie hotel, z którego usług skorzystali. Łączna liczba gości hotelowych zdecydowanych, lub nie do końca zdecydowanych, do ponownego odwiedzenia badanego hotelu wynosi prawie 100%. Wyniki te zatem pokrywają się z odpowiedziami respondentów na pytanie dotyczące ich oceny jakości usług hotelu, którego byli gośćmi (P1).

Rysunek 4.4

Ponowny wybór hotelu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 4.9.

W kolejnym pytaniu zamieszczonym w kwestionariuszu, respondenci zostali poproszeni o wskazanie czynników, które wpłynęły na ich decyzję o ponownym

wyborze danego hotelu (tablica 4.10, rysunek 4.5).

Tablica 4.10

Czynniki decydujące o ponownym wyborze hotelu

P3	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
lokalizacja	61	61	30,2	30,2
poziom obsługi	48	109	23,8	54,0
standard pokoi	13	122	6,4	60,4
czystość	12	134	5,9	66,3
standard usług	11	145	5,4	71,7
atmosfera w hotelu	10	155	5,0	76,7
jakość usług gastronomicznych	8	163	4,0	80,7
lojalność względem hotelu/marki	7	170	3,5	84,2
inne	32	202	15,8	100,0

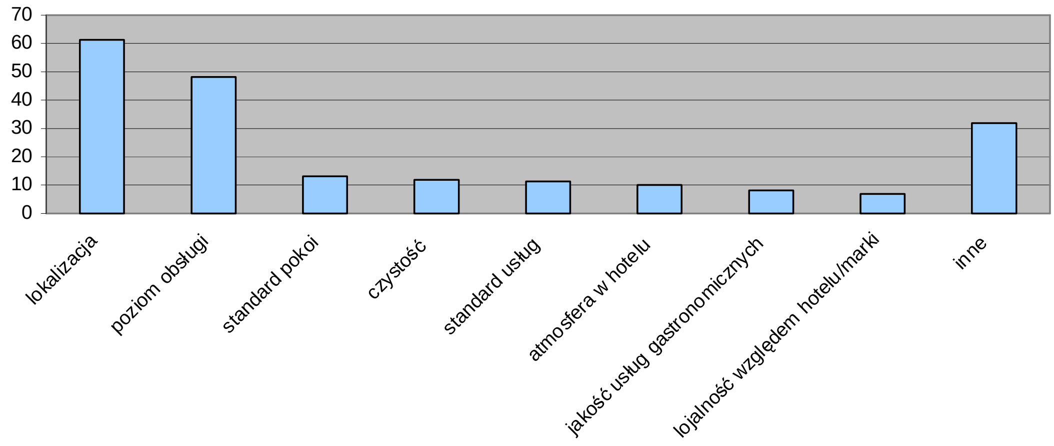
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Na podstawie odpowiedzi respondentów na to pytanie otwarte stworzono dziewięć klas odpowiedzi[52]. Jak się okazało, kluczową rolę odgrywają dwa czynniki: lokalizacja oraz poziom obsługi. Udział tych odpowiedzi w łącznej liczbie odpowiedzi udzielonych na to pytanie wynosi ponad 50%. Oprócz wspomnianego poziomu obsługi, czynnika mającego bezpośredni wpływ na budowanie relacji z klientami oraz to jaki jest efekt tych działań, należy zwrócić uwagę na czynniki, które mają wpływ na to jak klienci oceniają jakość relacji usługodawca – usługobiorca. Są to: atmosfera w hotelu oraz standard usług. Ujęta w tablicy 4.10 lojalność klientów wobec hotelu świadczy o skuteczności podejmowanych działań i wysokiej jakości nawiązanych relacji.

[52] Klasyfikacja odpowiedzi na pytania otwarte i półotwarte została zamieszczona w załączniku 45.

Rysunek 4.5

Czynniki decydujące o ponownym wyborze hotelu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 4.10.

Należy zwrócić uwagę, że trzy spośród omawianych czynników są związane z budowaniem relacji z klientami: obsługa, atmosfera i lojalnością. Są one silnie powiązane z koncepcją marketingu relacji.

Na podstawie odpowiedzi na powyższe pytania można wysnuć wstępne wnioski dotyczące ocen relacji z pracownikami hotelu, z którego usług skorzystali respondenci. Oceny te powinny być w 80-90% pozytywne. Przypuszczenia te potwierdzają wyniki zaprezentowane w tablicy 4.11 i na rysunku 4.6.

Tablica 4.11

Ocena relacji gościa z pracownikami hotelu

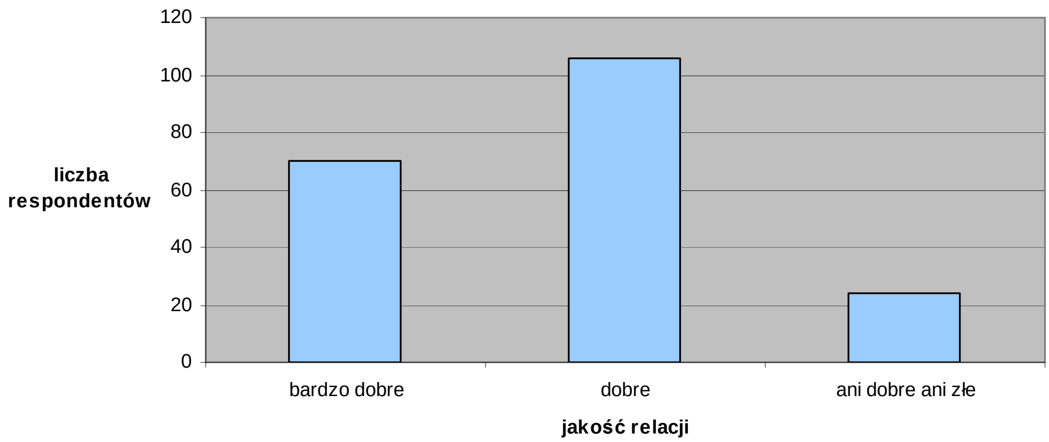
P4	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
bardzo dobre	70	70	35,0	35,0
dobre	106	176	53,0	88,0
ani dobre ani złe	24	200	12,0	100,0
złe	0	200	0	100,0
bardzo złe	0	200	0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

W tablicy 4.11 zamieszono wyniki z pytania czwartego (P4 – ocena relacji gościa z pracownikami hotelu), na podstawie których można dokonać bezpośredniej oceny relacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Jak widać, respondenci pozytywnie ocenili swoje relacje z pracownikami hotelu. Brak jest ocen negatywnych (złe, bardzo złe). Prawie 90% badanych oceniło je jako bardzo dobre i dobre (ponad połowa badanych). Wyniki te świadczą o wysokiej jakości relacji usługodawca-usługobiorca w badanych hotelach.

Rysunek 4.6

Ocena relacji gościa z pracownikami hotelu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 4.11.

Przy okazji wyników z tablicy 4.11 warto się przyjrzeć, czy te pozytywne oceny relacji będą się przekładały, zdaniem respondentów, na ponowny wybór hotelu i co z tym się wiąże – pozytywną ocenę jakości usług hotelarskich (tab. 4.12, rys. 4.7).[53]

Tablica 4.12

Wpływ jakości relacji z pracownikami hotelu na ponowny jego wybór

P5	Liczność	Skumulowana liczność	Procent	Skumulowany procent
bardzo duży	73	73	36,5	36,5
duży	97	170	48,5	85,0
ani duży ani mały	24	194	12,0	97,0
mały	3	197	1,5	98,5

[53] Związek kryteriów kształtowania relacji z klientami z oceną jakości usług hotelarskich zostanie wykazany w rozdziale 5.

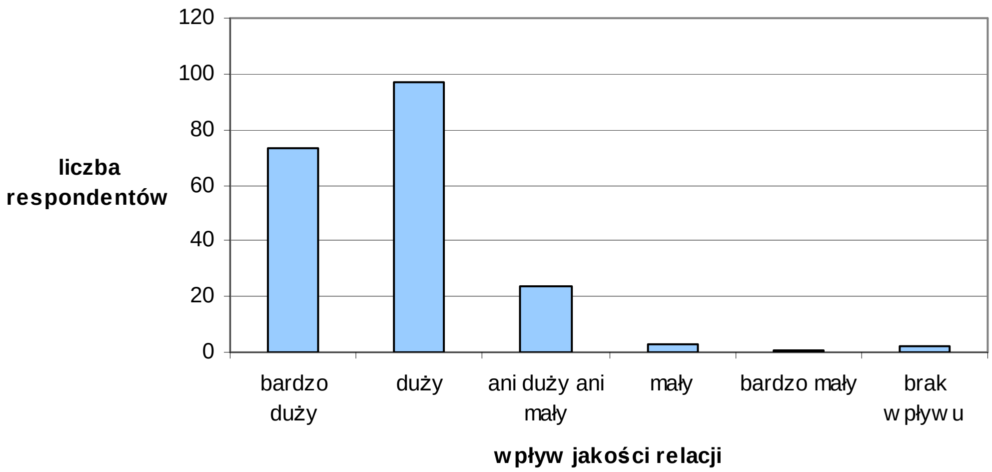
bardzo mały	1	198	0,5	99,0
nie ma wpływu	2	200	1,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Jak pokazują wyniki zamieszczone w tablicy 4.12, aż 85% respondentów jest zdania, że jakość relacji z pracownikami hotelu ma istotny wpływ na jego ponowny wybór (rys. 4.7). Odpowiedzi te praktycznie pokrywają się z odpowiedziami respondentów dotyczącymi jakości relacji (P4). Dane te pokazują, że jakość relacji gości z pracownikami hotelu jest istotnym czynnikiem decydującym o ponownym wyborze hotelu.

Rysunek 4.7

Wpływ jakości relacji z pracownikami hotelu na ponowny jego wybór



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 4.12.

Wysoka ocena jakości usługi hotelarskiej powinna świadczyć o dużej liczbie respondentów, którzy będą chcieli ponownie wybrać oceniany hotel. Można sprawdzić to przypuszczenie, zestawiając ze sobą P1 i P2 (tab. 4.13).

Tablica 4.13

Ocena jakości usługi hotelarskiej a ponowny wybór hotelu

P1/P2	P1	P2	P2	P2	Wiersz
		tak	**ani tak ani nie**	**nie**	
Liczba	**2**	0	2	0	2
% z wiersza		0,00%	100,00%	0,00%	
% z całości		0,00%	1,24%	0,00%	1,24%
Liczba	**3**	12	18	0	30
% z wiersza		40,00%	60,00%	0,00%	
% z całości		7,45%	11,18%	0,00%	18,63%
Liczba	**4**	77	16	3	96
% z wiersza		80,21%	16,67%	3,13%	
% z całości		47,83%	9,94%	1,86%	59,63%
Liczba	**5**	32	1	0	33
% z wiersza		96,97%	3,03%	0,00%	
% z całości		19,88%	0,62%	0,00%	20,50%
Liczba	Ogół grp	121	37	3	161
% z całości		75,16%	22,98%	1,86%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Prawie 100% respondentów oceniających jakość usługi hotelarskiej na „5" wybrałoby ponownie ten hotel. W przypadku osób, które oceniły jakość usługi hotelarskiej na „4" liczba ta wynosi 80%. Można zatem stwierdzić, że im wyższa ocena przyznana dla jakości usługi hotelarskiej, tym większa liczba osób gotowych ponownie skorzystać z usług danego hotelu.

Pytaniem, które się nasuwa podczas dotychczas dokonanej analizy odpowiedzi respondentów jest: czy osoby wyżej oceniające jakość usługi hotelarskiej (P1) również dokonały wysokiej oceny swoich relacji z pracownikami hotelu (P4)? Odpowiedzi na to pytanie dostarczy analiza wyników zamieszczonych w tablicy 4.14.

Tablica 4.14

Ocena jakości usługi hotelarskiej a ocena relacji z pracownikami hotelu

P1/P4	P1	P4	P4	P4	Wiersz
		bardzo dobre	**dobre**	**ani dobre ani złe**	
Liczba	**2**	1	1	0	2
% z wiersza		50,00%	50,00%	0,00%	
% z całości		0,61%	0,61%	0,00%	1,21%
Liczba	**3**	6	15	9	30
% z wiersza		20,00%	50,00%	30,00%	
% z całości		3,64%	9,09%	5,45%	18,18%
Liczba	**4**	31	57	10	98
% z wiersza		31,63%	58,16%	10,20%	
% z całości		18,79%	34,55%	6,06%	59,39%
Liczba	**5**	20	15	0	35
% z wiersza		57,14%	42,86%	0,00%	
% z całości		12,12%	9,09%	0,00%	21,21%
Liczba	Ogół grp	58	88	19	165
% z całości		35,15%	53,33%	11,52%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Analizując wyniki zestawione w tablicy 4.14 można zaobserwować zależność między oceną przyznaną jakości usługi hotelarskiej a oceną relacji z pracownikami hotelu. Im wyższa ocena jakości usług hotelarskich, tym wyższe oceny przyznane relacjom z pracownikami. Osoby, które oceniły usługę hotelarską na „5” oceniały swoje relacje z pracownikami jako „bardzo dobre” (prawie 60% z tej grupy) i dobre (ponad 40% odpowiedzi z tej grupy). Przy ocenie „dobrej” („4”) dla jakości usługi hotelarskiej proporcje te wynoszą odpowiednio w przybliżeniu 30% i 60%. Należy zwrócić uwagę na fakt, że w tej grupie pojawiły się również odpowiedzi neutralne, oceniające relacje jako „ani dobre ani złe”. W grupie respondentów, którzy ocenili jakość usługi hotelarskiej na „3” odpowiedzi dla jakości relacji wynoszą: 20%, 50% i 30% kolejno dla relacji z personelem: „bardzo dobrych”, „dobrych” i „ani dobrych ani złych”. Na podstawie zauważonej zależności, można wysunąć podejrzenie, że jakość relacji z pracownikami wpływa na ocenę jakości usługi hotelarskiej, z której gość skorzystał, co potwierdzają odpowiedzi respondentów udzielone na pytanie piąte P5 (tab. 4.12).

Warto przeanalizować, czy wysoka ocena relacji z pracownikami badanego hotelu (P4) „przekłada się” na chęć jego ponownego wyboru (P2). W tym celu w

tablicy 4.15 zestawiono dwa pytania (P4 i P2).

Tablica 4.15

Ocena relacji z pracownikami hotelu a ponowny wybór hotelu

P4/P2	P4	P2	P2	P2	Wiersz
		tak	**ani tak ani nie**	**nie**	
Liczba	**bardzo dobre**	62	4	1	67
% z wiersza		92,54%	5,97%	1,49%	
% z całości		31,63%	2,04%	0,51%	34,18%
Liczba	**dobre**	71	31	3	105
% z wiersza		67,62%	29,52%	2,86%	
% z całości		36,22%	15,82%	1,53%	53,57%
Liczba	**ani dobre ani złe**	12	10	2	24
% z wiersza		50,00%	41,67%	8,33%	
% z całości		6,12%	5,10%	1,02%	12,24%
Liczba	Ogół grp	145	45	6	196
% z całości		73,98%	22,96%	3,06%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Wśród respondentów, którzy bardzo dobrze oceniają swoje relacje z pracownikami hotelu, ponad 90% jest zdecydowanych na ponowny jego wybór. Ponad 2/3 gości hotelowych, którzy dobrze ocenili swoje relacje z personelem, jest skłonnych ponownie wybrać badany hotel. W przypadku osób oceniających badane relacje jako: „ani dobre ani złe", jedynie połowa zadeklarowała chęć ponownego skorzystania z usług danego hotelu. Zauważalna jest zatem zależność między oceną przyznaną relacjom z pracownikami hotelu a chęcią ponownego skorzystania ze świadczonych przez nich usług hotelarskich.

Zależność zaobserwowaną w powyższym przypadku można spróbować potwierdzić poprzez zestawienie P5 i P2 (tab. 4.16). Pytania te dotyczyły odpowiednio:

- P5 – wpływu jakości relacji z pracownikami hotelu na jego ponowny wybór
- P2 – deklaracji ponownego wyboru hotelu.

Skoro ocena jakości relacji z pracownikami ma duży wpływ na ponowny wybór hotelu, a jak wiadomo usługi hotelarskie zostały przez respondentów ocenione wysoko (P1), to duża część respondentów powinna być skłonna ponownie wybrać dany hotel. Ponadto powinna być zauważalna zależność między stopniem wpływu jakości relacji na ponowny wybór hotelu a deklaracją wyboru hotelu.

Tablica 4.16

Stopień wpływu jakości relacji na ponowny wybór hotelu a rzeczywista decyzja o wyborze

P5/P2	P5	P2	P2	P2	Wiersz
		tak	**ani tak ani nie**	**nie**	
Liczba	**bardzo dużym**	62	8	2	72
% z wiersza		86,11%	11,11%	2,78%	
% z całości		31,63%	4,08%	1,02%	36,73%
Liczba	**dużym**	67	24	3	94
% z wiersza		71,28%	25,53%	3,19%	
% z całości		34,18%	12,24%	1,53%	47,96%
Liczba	**ani dużym ani małym**	13	10	1	24
% z wiersza		54,17%	41,67%	4,17%	
% z całości		6,63%	5,10%	0,51%	12,24%
Liczba	**małym**	1	2	0	3
% z wiersza		33,33%	66,67%	0,00%	
% z całości		0,51%	1,02%	0,00%	1,53%
Liczba	**bardzo małym**	1	0	0	1
% z wiersza		100,00%	0,00%	0,00%	
% z całości		0,51%	0,00%	0,00%	0,51%
Liczba	**nie ma wpływu**	1	1	0	2
% z wiersza		50,00%	50,00%	0,00%	
% z całości		0,51%	0,51%	0,00%	1,02%
Liczba	Ogół grp	145	45	6	196
% z całości		73,98%	22,96%	3,06%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Dane zamieszczone w tablicy 4.16 potwierdzają przedstawione przypuszczenia. Im wyższe przekonanie o wadze relacji w podejmowaniu decyzji o ponownym wyborze hotelu, tym większa liczba respondentów deklaruje chęć ponownego wyboru hotelu. Taka sama tendencja występuje w przypadku pozostałych wariantów odpowiedzi w pytaniu o ponowny wybór hotelu. Im niższa „waga" przypisana roli jakości relacji z pracownikami hotelu przy podejmowaniu decyzji o ponownym wyborze, tym większa liczba respondentów „waha się" (odpowiedź „ani tak ani nie") lub jest przekonana, że nie wybierze danego hotelu.

Jako ostatnia, w niniejszym podrozdziale, jest analizowana tabulacja dwudzielcza (tab. 4.17) sporządzona dla pytań dotyczących oceny relacji z pracownikami (P4) oraz znaczenia jakości relacji w procesie podejmowania decyzji o ponownym wyborze hotelu (P5).

Tablica 4.17

Ocena relacji z pracownikami hotelu a zdanie respondentów na temat wpływu jakości relacji z pracownikami hotelu na jego ponowny wybór

P4/P5	P4	P5	P5	P5	P5	P5	P5	Wiersz
		bardzo dużym	**dużym**	**ani dużym ani małym**	**małym**	**bardzo małym**	**nie ma wpływu**	
Liczba	**bardzo dobre**	42	26	2	0	0	0	70
% z wiersza		60,00%	37,14%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	
% z całości		21,00%	13,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%	35,00%
Liczba	**dobre**	28	61	12	2	1	2	106
% z wiersza		26,42%	57,55%	11,32%	1,89%	0,94%	1,89%	
% z całości		14,00%	30,50%	6,00%	1,00%	0,50%	1,00%	53,00%
Liczba	**ani dobre ani złe**	3	10	10	1	0	0	24
% z wiersza		12,50%	41,67%	41,67%	4,17%	0,00%	0,00%	
% z całości		1,50%	5,00%	5,00%	0,50%	0,00%	0,00%	12,00%
Liczba	Ogół grp	73	97	24	3	1	2	200
% z całości		36,50%	48,50%	12,00%	1,50%	0,50%	1,00%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Zestawienie to potwierdza wcześniejsze przypuszczenia. Osoby, które wysoko oceniły swoje relacje z pracownikami hotelu twierdzą, że relacje te mają istotny wpływ na ponowny wybór hotelu. Im wyższa była ocena przyznana relacjom, tym wyżej jest oceniany ich wpływ na ponowny wybór hotelu.

Podsumowując można stwierdzić, że badani goście hotelowi (usługobiorcy) wysoko oceniają swoje relacje z pracownikami hotelu (usługodawcami). Świadczy to pozytywnie o jakości obsługi i realizacji w związku z tym, założeń związanych z tworzeniem i kształtowaniem relacji z klientami. Wpływa to pozytywnie na ocenę jakości usługi hotelarskiej a w efekcie na decyzję o ponownym wyborze danego hotelu.

W kolejnym rozdziale zostanie ukazane znaczenie elementów związanych z relacjami z klientami w kształtowaniu jakości na rynku usług hotelarskich.

5. Projekt polepszenia jakości w kontekście utrzymania i wzbogacania relacji z klientami na rynku usług hotelarskich

Jak pokazują wyniki badań przedstawione w podrozdziale 3.2, klient dokonując oceny usług hotelarskich uwzględnia również kryteria związane z tworzonymi z nim relacjami. Zatem, jakość usług hotelarskich jest postrzegana przez niego w ujęciu całościowym, bez rozróżniania na elementy związane z „czysto” pojmowaną jakością i elementy typowe dla relacji. Wynika to z charakteru usług hotelarskich, w których duży udział w ich świadczeniu ma personel hotelowy.

To, jak jest postrzegana przez gościa hotelowego jakość usług, przekłada się na jego decyzję o ponownym wyborze tego hotelu lub też rezygnację z jego usług. Utrzymaniu klienta przy firmie mogą służyć działania mające na celu stałe doskonalenie poziomu jakości świadczonych usług hotelarskich (rys. 5.1).

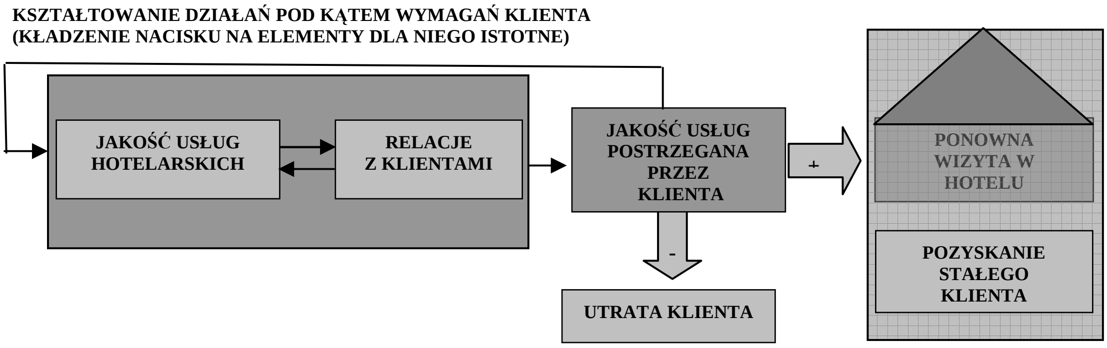
W niniejszym rozdziale zostanie wykazane znaczenie wybranych elementów związanych z kształtowaniem relacji z klientami w ramach rynkowej koncepcji marketingu relacji - ujętych w kwestionariuszu *Servqual* w zrealizowanym badaniu - w procesie doskonalenia jakości. Cel ten zostanie osiągnięty na podstawie analizy:

- wartości wskaźników strefy tolerancji nieważonych i ważonych,
- różnic arytmetycznych i ważonych dla oczekiwanego (pożądanego) i postrzeganego (zrealizowanego) poziomu jakości usług hotelarskich – MSS,
- różnic arytmetycznych dla oczekiwanego (pożądanego) i akceptowalnego (minimalnego) poziomu jakości usług hotelarskich – MSA.

Zagadnienie istotności i wpływu elementów budowanych relacji na postrzegany poziom jakości usług i powrót do hotelu, zostanie przeanalizowane w odniesieniu do różnych grup klientów.

Rysunek 5.1

Model doskonalenia poziomu jakości usług hotelarskich z zastosowaniem wybranych elementów kształtowania relacji z klientami



Źródło: Opracowanie własne.

W 45 elementowym zestawie kryteriów wykorzystanych do oceny jakości usług hotelarskich, dziesięć kryteriów było związanych z relacjami. Ich ostateczny zestaw został opracowany na podstawie przeprowadzonych wcześniej badań jakościowych.[1] Są to następujące kryteria:

- „specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)”,
- „dbanie o komfort klienta - zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta; szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby”,
- „pewność w zakresie „właściwej” realizacji usług - zaufanie do personelu”,
- „życzliwość obsługi podczas: rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji”,
- „przewidywanie potrzeb klienta”,
- „wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta”,
- „indywidualne podejście do klienta”,
- „wyczucie klienta (takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)”,
- „specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie” (sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)”,
- „przyjazne relacje z personelem”.

[1] Podrozdział 3.1.1.3.

Większość z tych kryteriów w kwestionariuszu *Servqual* została zamieszczona w części piątej – **empatii**. Pozostałe znalazły się w częściach: **pewność**, **wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów** oraz **atrybutach materialnych** – po jednym kryterium (tab. 5.1).

Analiza ocen respondentów w zakresie tych kryteriów pozwoli wykazać jakie jest ich znaczenie w procesie doskonalenia poziomu jakości usług hotelarskich.

Tablica 5.1

Zestaw kryteriów związanych z utrzymywaniem i wzbogacaniem relacji z klientami

	Strefa tolerancji arytmetyczna	Strefa tolerancji ważona
ATRYBUTY MATERIALNE		
Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)	0,52	14,80
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY		
Brak kryteriów		
WRAŻLIWOŚCI USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW		
Dbanie o komfort klienta - zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta; szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby	0,45	8,38
PEWNOŚĆ		
Pewność w zakresie „właściwej” realizacji usług - zaufanie do personelu	0,29	4,82
EMPATIA		
Życzliwość obsługi podczas rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji	0,34	5,38
Przewidywanie potrzeb klienta	0,35	5,54
Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta	0,37	5,86
Indywidualne podejście do klienta	0,38	6,02
Wyczucie klienta (takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)	0,36	5,70
Specjalne traktowanie klienta tzn. „dopieszczanie” (sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)	0,58	9,18
Przyjazne relacje z personelem	0,44	6,97

Źródło: Opracowanie własne.

Wartości wskaźników nieważonych strefy tolerancji (tab. 5.2) ukazują, że stopień ważności kryteriów związanych z relacjami z klientami jest różny. Najniższy wskaźnik ma „pewność – zaufanie do personelu" (0,29) zaś najwyższy „specjalne traktowanie" (0,58). Wartości wskaźników dla pozostałych kryteriów wahają się w granicach od 0,34 do 0,52. Większość wskaźników strefy tolerancji dla kryteriów związanych z kształtowaniem relacji przyjmuje umiarkowane wartości między 0,34 a 0,45.

Tablica 5.2

Hierarchia kryteriów według wielkości nieważonego wskaźnika strefy tolerancji

Lp.	Kryteria jakości (nazwy)	Strefa tolerancji arytmetyczna
1.	czystość w pokoju	0,21
2.	czystość obsługi gastronomicznej	0,23
3.	realizacja usług w ustalonym czasie	0,23
4.	poczucie bezpieczeństwa	0,25
5.	czystość toalety ogólnodostępnej	0,27
6.	realizacja usług w ustalonym zakresie	0,27
7.	komunikatywność personelu	0,28
8.	lokalizacja	0,29
9.	rzetelna informacja	0,29
10.	**pewność – zaufanie do personelu**	**0,29**
11.	adekwatność jakości usługi do ceny	0,31
12.	dyspozycyjność	0,33
13.	sprawność wyposażenia	0,34
14.	**życzliwość obsługi**	**0,34**
15.	**przewidywanie potrzeb klienta**	**0,35**
16.	stan parkingu	0,36
17.	informowanie klienta	0,36
18.	kultura i uprzejmość personelu	0,36
19.	**wyczucie klienta**	**0,36**
20.	wyposażenie i wygląd pokoju	0,37
21.	dodatkowe usługi w pokoju	0,37
22.	zaangażowanie personelu	0,37
23.	ogólne wrażenie	0,37
24.	**wykazywanie zrozumienia**	**0,37**
25.	potrawy i napoje	0,38
26.	fachowość personelu	0,38
27.	**indywidualne podejście**	**0,38**
28.	otoczenie hotelu	0,39
29.	pokój i strefy dla palących/niepalących	0,4
30.	usługi dodatkowe	0,4
31.	wygląd i stan budynku	0,41
32.	strona internetowa	0,42
33.	elastyczność personelu	0,44
34.	**przyjazne relacje z personelem**	**0,44**
35.	**dbanie o komfort klienta**	**0,45**
36.	wystrój restauracji	0,46
37.	usługi baru	0,47
38.	zaplecze rekreacyjne	0,47
39.	system rezerwacji	0,49
40.	estetyka personelu	0,5
41.	oznakowanie dojazdu	0,51
42.	*room service*	0,51

43.	zaplecze konferencyjne	0,52
44.	**specjalne oferty**	**0,52**
45.	**specjalne traktowanie**	**0,58**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Jak prezentują się wartości omawianych wskaźników w przypadku ocen ważonych ukazuje tablica 5.3. Uwzględnienie wag wpłynęło w większości przypadków na przesunięcie kryteriów „w górę”. Wyjątek stanowią „specjalne oferty” (dla stałych klientów), które w tym zestawieniu znalazły się na ostatnim miejscu. W ujęciu zestawu 45 kryteriów również zajmuje on ostatnią lokatę. W przypadku tego kryterium gości hotelowych cechuje duża tolerancja, a zatem znaczenie tego kryterium będzie najmniejsze w podwyższaniu poziomu jakości świadczonych usług hotelarskich. Największy nacisk należy położyć na kształtowanie:

- „pewności – zaufania do personelu”,
- „życzliwości obsługi”,
- „przewidywania potrzeb klienta”,
- „wyczucia klienta”.

Kryteria te znalazły się w pierwszej dziesiątce wśród 45 kryteriów. Pozostałe 5 kryteriów: „wykazywanie zrozumienia”, „indywidualne podejście”, „przyjazne relacje z personelem”, „dbanie o komfort klienta” i „specjalne traktowanie” przyjmują wartości ważonego wskaźnika strefy tolerancji w granicach od 5,86 do 9,18. Nie bez znaczenia na doskonalenie poziomu jakości usług hotelarskich pozostają trzy pierwsze z wymienionych kryteriów a mianowicie: „wykazywanie zrozumienia”, „indywidualne podejście”, „przyjazne relacje z personelem”. Znalazły się one bowiem w zestawie 20 na 45 kryteriów, w stosunku do których wskaźnik ważony strefy tolerancji, wyliczony na podstawie ocen klientów hoteli, jest najniższy.

Tablica 5.3

Hierarchia kryteriów według wielkości ważonego wskaźnika strefy tolerancji

Lp.	Kryteria jakości (nazwy)	Strefa tolerancji ważona
1.	poczucie bezpieczeństwa	4,15
2.	komunikatywność personelu	4,65
3.	realizacja usług w ustalonym czasie	4,71
4.	rzetelna informacja	4,82
5.	**pewność – zaufanie do personelu**	**4,82**
6.	adekwatność jakości usługi do ceny	5,15
7.	**życzliwość obsługi**	**5,38**
8.	realizacja usług w ustalonym zakresie	5,53
9.	**przewidywanie potrzeb klienta**	**5,54**
10.	**wyczucie klienta**	**5,70**
11.	ogólne wrażenie	5,86
12.	**wykazywanie zrozumienia**	**5,86**
13.	czystość w pokoju	5,98
14.	kultura i uprzejmość personelu	5,98
15.	**indywidualne podejście**	**6,02**
16.	zaangażowanie personelu	6,15
17.	dyspozycyjność	6,15
18.	fachowość personelu	6,31
19.	czystość obsługi gastronomicznej	6,55
20.	informowanie klienta	6,71
21.	**przyjazne relacje z personelem**	**6,97**
22.	czystość toalety ogólnodostępnej	7,68
23.	elastyczność personelu	8,20
24.	lokalizacja	8,25
25.	**dbanie o komfort klienta**	**8,38**
26.	**specjalne traktowanie**	**9,18**
27.	sprawność wyposażenia	9,68
28.	stan parkingu	10,25
29.	wyposażenie i wygląd pokoju	10,53
30.	dodatkowe usługi w pokoju	10,53
31.	potrawy i napoje	10,81
32.	otoczenie hotelu	11,10
33.	pokój i strefy dla palących/niepalących	11,38
34.	usługi dodatkowe	11,38
35.	wygląd i stan budynku	11,67
36.	strona internetowa	11,95
37.	wystrój restauracji	13,09
38.	usługi baru	13,38
39.	zaplecze rekreacyjne	13,38
40.	system rezerwacji	13,95
41.	estetyka personelu	14,23
42.	oznakowanie dojazdu	14,51
43.	*room service*	14,51
44.	zaplecze konferencyjne	14,80
45.	**specjalne oferty**	**14,80**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Na podstawie powyższej analizy widać, że wpływ elementów związanych z utrzymywaniem i wzbogacaniem relacji z klientami pozostaje nie bez znaczenia w kontekście poprawy poziomu jakości usług hotelarskich. Ustalony zestaw kryteriów, w zakresie których goście hotelowi cechują się stosunkowo niskim poziomem tolerancji - jeśli chodzi o rozbieżności pomiędzy ich minimalnymi wymaganiami a stanem przez nich pożądanym - można przyjąć, że jest stały. Oznacza to, że w przypadku różnych hoteli trzygwiazdkowych na te same czynniki należy zwrócić uwagę. Może to się zmienić w czasie, co należy monitorować poprzez systematycznie realizowane badania.

Na jakie czynniki związane z kształtowaniem relaccji z klientami należy położyć szczególny nacisk, z punktu widzenia ich wpływu na doskonalenie poziomu jakości usług hotelarskich, wskaże analiza ocen nieważonych i ważonych (MSS) wyliczonych dla oczekiwanego i postrzeganego poziomu jakości usług badanych hoteli (tab. 5.4). W przypadku analizy wartości tych wskaźników obowiązuje zasada, że im jest wyższa ujemna wartość tego wskaźnika, tym większe jest jego znaczenie dla klienta w porównaniu z innymi kryteriami. To właśnie na te kryteria, które uzyskały najbardziej negatywne wyniki, należy zwrócić szczególną uwagę. To one obniżają ocenę jakości oferowanej usługi, gdyż to właśnie z tych kryteriów klienci są najbardziej niezadowoleni. W efekcie, tym większa będzie ich rola w procesie doskonalenia jakości usług hotelarskich. Dotyczy to przede wszystkim rezultatów ważonych, ponieważ uwzględniają one wagi przyznane przez respondentów poszczególnym wymiarom jakości. Na nich należy się skoncentrować, podejmując decyzje o działaniach naprawczych.

Tablica 5.4

Różnica arytmetyczna i ważona dla oczekiwanego i postrzeganego poziomu jakości usług hotelarskich w ocenie klientów hoteli - MSS

Grupy kryteriów (wymiary jakości)	Kryteria jakości (nazwy)	Różnica arytmetyczna	Różnica ważona
ATRYBUTY MATERIALNE	system rezerwacji	-0,05	-1,42
	strona internetowa	-0,28	-7,97
	lokalizacja	-0,18	-5,12
	oznakowanie dojazdu	-0,52	-14,80
	stan parkingu	-0,2	-5,69
	otoczenie hotelu	-0,19	-5,41
	wygląd i stan budynku	-0,76	-21,63
	wyposażenie i wygląd pokoju	-0,61	-17,36
	dodatkowe usługi w pokoju	-0,53	-15,08
	sprawność wyposażenia	-0,28	-7,97
	pokój i strefy dla palących/niepalących	-0,2	-5,69

	usługi baru	-0,32	-9,11
	potrawy i napoje	-0,28	-7,97
	room service	-0,01	-0,28
	wystrój restauracji	-0,25	-7,12
	zaplecze konferencyjne	-0,16	-4,55
	zaplecze rekreacyjne	-0,55	-15,65
	usługi dodatkowe	-0,14	-3,98
	specjalne oferty	**0,14**	**3,98**
	estetyka personelu	-0,19	-5,41
	czystość w pokoju	-0,37	-10,53
	czystość toalety ogólnodostępnej	-0,37	-10,53
	czystość obsługi gastronomicznej	-0,4	-11,38
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY	realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,37	-7,57
	realizacja usług w ustalonym czasie	-0,31	-6,35
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW	**dbanie o komfort klienta**	**-0,31**	**-5,78**
	informowanie klienta	-0,47	-8,76
	dyspozycyjność	-0,16	-2,98
	elastyczność personelu	-0,19	-3,54
PEWNOŚĆ	rzetelna informacja	-0,28	-4,65
	fachowość personelu	-0,13	-2,16
	komunikatywność personelu	-0,16	-2,66
	kultura i uprzejmość personelu	-0,16	-2,66
	zaangażowanie personelu	-0,28	-4,65
	adekwatność jakości usługi do ceny	-0,53	-8,80
	pewność – zaufanie do personelu	**-0,3**	**-4,98**
	poczucie bezpieczeństwa	-0,34	-5,65
EMPATIA	ogólne wrażenie	-0,19	-3,01
	życzliwość obsługi	**-0,15**	**-2,37**
	przewidywanie potrzeb klienta	**-0,26**	**-4,12**
	wykazywanie zrozumienia	**-0,27**	**-4,27**
	indywidualne podejście	**-0,27**	**-4,27**
	wyczucie klienta	**-0,2**	**-3,17**
	specjalne traktowanie	**-0,3**	**-4,75**
	przyjazne relacje z personelem	**-0,11**	**-1,74**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Jedynym kryterium związanym z relacjami z klientami, w zakresie którego obserwowany jest tzw. nadmiar jakości są „specjalne oferty”. Było to równocześnie kryterium, w ramach którego respondenci „wykazali się” największym poziomem tzw. strefy tolerancji zarówno w odniesieniu do wskaźników nieważonych jak i ważonych. W przypadku pozostałych kryteriów spotykamy się z tzw. niedoborem jakości. Wielkość tego niedoboru jest uzależniona od rozpatrywanego kryterium.

Hierarchia kryteriów związanych z relacjami z klientami, z punktu widzenia wielkości negatywnego rezultatu zarówno nieważonego jak i ważonego (rys. 5.2), przedstawia się następująco (tab. 5.5):

Tablica 5.5

Kolejność kryteriów związanych z utrzymywaniem i wzbogacaniem relacji z klientami według wielkości różnicy arytmetycznej i ważonej dla MSS

Kryteria jakości (nazwy)	Różnica arytmetyczna	Różnica ważona
dbanie o komfort klienta	-0,31	-5,78
pewność – zaufanie do personelu	-0,3	-4,98
specjalne traktowanie	-0,3	-4,75
wykazywanie zrozumienia	-0,27	-4,27
indywidualne podejście	-0,27	-4,27
przewidywanie potrzeb klienta	-0,26	-4,12
wyczucie klienta	-0,2	-3,17
życzliwość obsługi	-0,15	-2,37
przyjazne relacje z personelem	-0,11	-1,74
specjalne oferty	0,14	3,98

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 5.4.

Największy wpływ na doskonalenie poziomu świadczonych usług hotelarskich przez badane hotele będą miały w kolejności od najbardziej istotnego:

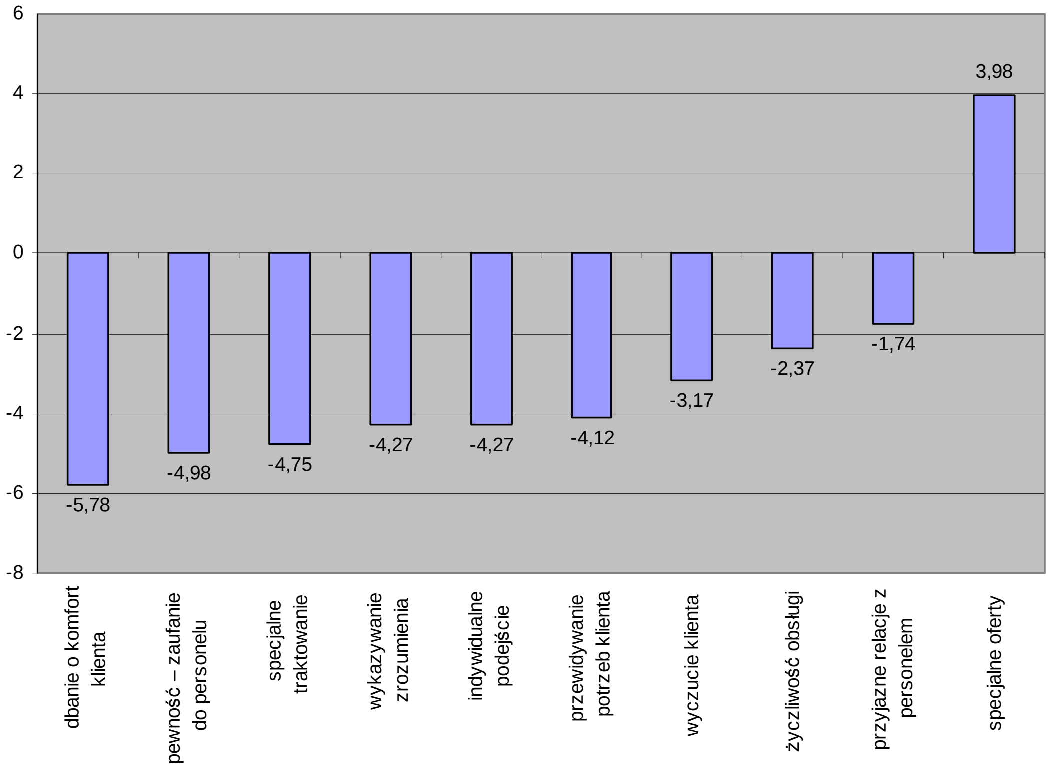
- „dbanie komfort klienta”,
- „pewność – zaufanie do personelu”,
- „specjalne traktowanie”.

Wskazano te kryteria jako pierwsze, ponieważ w ich przypadku niedobór jakości jest największy. W zakresie kolejnych 6 kryteriów również należy podjąć działania naprawcze, ponieważ poziom jakości w odniesieniu do nich nie był wystarczający.

Analizując znaczenie tych kryteriów w poprawie jakości usług hotelarskich, z punktu widzenia wielkości negatywnego wskaźnika MSS, w kontekście pełnego zestawu, okazuje się, że w przypadku ocen rezultatów *servqual* nieważonych, zaledwie trzy kryteria związane z relacjami znajdują się w pierwszej dwudziestce kryteriów, a w przypadku rezultatów *servqual* ważonych tylko jedno: „dbanie o komfort klienta”. Pozostałe kryteria plasują się na dalszych pozycjach. W przypadku ocen ważonych są to odpowiednio: „pewność – zaufanie do personelu” (25), „specjalne traktowanie” (26), „wykazywanie zrozumienia” (30), „indywidualne podejście (31), „przewidywanie potrzeb klienta” (32), „wyczucie klienta” (35), „życzliwość obsługi” (40), „przyjazne relacje z personelem” (42). Niemniej jednak, ujemne oceny świadczą o konieczności podjęcia działań w zakresie podniesienia poziomu jakości poprzez lepsze wykorzystanie tych kryteriów.

Rysunek 5.2

Kryteria związane z utrzymywaniem i wzbogacaniem relacji z klientami według wskaźnika ważonego MSS



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 5.5.

Pełnego poglądu na to, na jakie kryteria związane z relacjami z klientami należy położyć szczególny nacisk jeśli chodzi o pojęcie działań naprawczych, dostarczy zestawienie zamieszczone w tablicy 5.6. Okazuje się, że jedynym kryterium związanym z kształtowaniem relacji nie spełniającym minimalnych oczekiwań klientów jest: „pewność – zaufanie do personelu". W zakresie tego kryterium, wskaźnik MSA jest negatywny. Nie spełnianie wymagań w zakresie tego elementu powoduje, że jest to dla hotelu sytuacja bardzo niekorzystna. Zaufanie do personelu stanowi bowiem podstawę budowania trwałych relacji z klientami.

W ramach tego czynnika, jak również innych, w przypadku których wartość tego wskaźnika była ujemna, powinny być niezwłocznie podjęte działania mające na celu podwyższenie jakości usług hotelarskich.

Tablica 5.6

Kryteria nie spełniające minimalnych oczekiwań klientów – różnice arytmetyczne i różnice ważone (MSA)

Kryteria	Różnica arytmetyczna	Różnica ważona
ATRYBUTY MATERIALNE		
oznakowanie dojazdu	-0,01	-0,28
wygląd i stan budynku	-0,35	-9,96
wyposażenie i wygląd pokoju	-0,24	-6,83
dodatkowe usługi w pokoju	-0,16	-4,55
zaplecze rekreacyjne	-0,08	-2,28
czystość w pokoju	-0,16	-4,55
czystość toalety ogólnodostępnej	-0,1	-2,85
czystość obsługi gastronomicznej	-0,17	-4,84
NIEZAWODNOŚĆ USŁUGODAWCY		
realizacja usług w ustalonym zakresie	-0,1	-2,05
realizacja usług w ustalonym czasie	-0,13	-2,66
WRAŻLIWOŚĆ USŁUGODAWCY NA POTRZEBY KLIENTÓW		
brak ocen negatywnych	-	-
PEWNOŚĆ		
adekwatność jakości usługi do ceny	-0,11	-2,05
pewność – zaufanie do personelu	**-0,22**	**-3,65**
poczucie bezpieczeństwa	-0,01	-0,17
	-0,09	-1,49
EMPATIA		
brak ocen negatywnych	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.25.

Podsumowując można stwierdzić, że chcąc doskonalić jakość świadczonych usług w badanych hotelach poprzez wykorzystanie elementów związanych z relacjami z klientami należy podjąć działania naprawcze w zakresie:

- „dbania o komfort klienta",
- „pewności – zaufania do personelu",
- „specjalnego traktowania",
- „wykazywania zrozumienia",
- „indywidualnego podejścia",
- „przewidywania potrzeb klienta",
- „wyczucia klienta",
- „życzliwości obsługi",
- „przyjaznych relacji z personelem".

Działania te pozwolą na podniesienie poziomu jakości świadczonych usług hotelarskich.

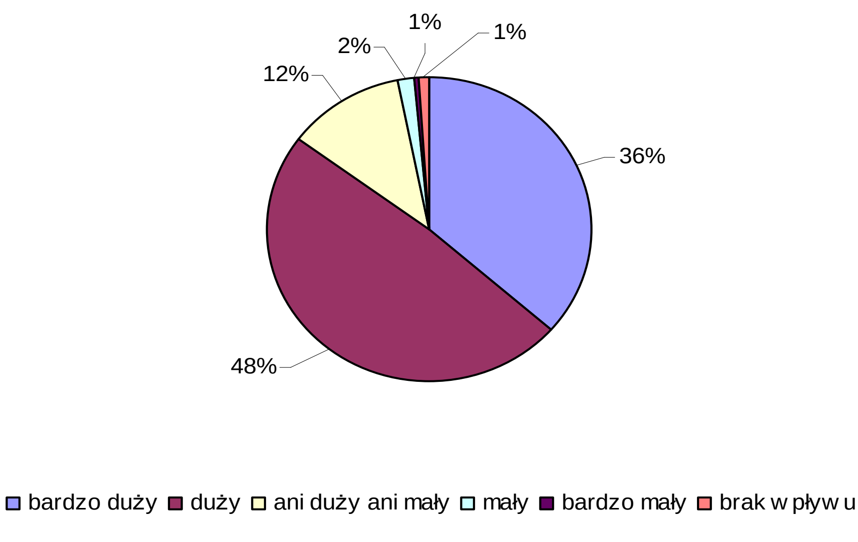
Zarówno wskaźniki MSA jak i wskaźniki określające strefę tolerancji wskazują, że kryterium na które należy zwrócić szczególną uwagę jest kryterium „pewności – zaufania do personelu”.

O roli relacji w kształtowaniu poziomu jakości usług hotelarskich - co w efekcie przekłada się na ponowny wybór hotelu - świadczą również odpowiedzi respondentów udzielone na pytanie dotyczące wpływu jakości relacji z pracownikami hotelu na jego ponowny wybór (P5). Szczegółowej analizy odpowiedzi na to pytanie dokonano w podrozdziale 4.4 (tab. 4.12, rys. 4.7).

Aż 84% respondentów (rys. 5.3) jest zdania, że jakość relacji z personelem hotelu w znaczący sposób wpływa na decyzję o jego ponownym wyborze. Jakość relacji należy w tym kontekście interpretować w sposób dosyć szeroki. Oznacza to, że mieszczą się w tym określeniu różne elementy związane z budowaniem relacji. Potwierdza to założenie przyjęte w zaprezentowanym na początku tego rozdziału modelu doskonalenia poziomu jakości usług hotelarskich z zastosowaniem wybranych (istotnych) elementów kształtowania relacji z klientami.

Rysunek 5.3

Wpływ jakości relacji z pracownikami hotelu na ponowny jego wybór



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Oprócz ogólnego ujęcia, warto przyjrzeć się jak powyżej omówione zagadnienia przedstawiają się w odniesieniu do różnych grup klientów.

Analiza średniej ocen przyznanych przez respondentów reprezentujących poszczególne segmenty rynku z punktu widzenia celu pobytu (tab. 5.7) pokazała, że klienci biznesowi mają mniejsze wymagania minimalne i niższe oczekiwania w zakresie pożądanego (oczekiwanego) poziomu jakości w odniesieniu do kryteriów związanych z relacjami niż goście hotelowi, dla których głównym celem pobytu jest wypoczynek.

Tablica 5.7

Minimalny i pożądany poziom jakości usług hotelarskich w zakresie kryteriów związanych z relacjami według celów przyjazdu

Cel pobytu	Kryterium 1		Kryterium 2		Kryterium 3		Kryterium 4		Kryterium 5		Kryterium 6		Kryterium 7		Kryterium 8		Kryterium 9		Kryterium 10	
	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O	A	O
biznes	3,27	3,82	4,07	4,55	4,15	4,42	4,20	4,55	3,81	4,20	4,08	4,45	3,98	4,38	3,98	4,37	3,62	4,24	3,83	4,26
wypoczynek	3,50	4,00	4,25	4,67	4,23	4,69	4,33	4,67	4,47	4,67	4,20	4,53	4,19	4,63	4,29	4,57	4,21	4,57	4,14	4,71

Kryterium 1 – specjalne oferty
Kryterium 2 – dbanie o komfort klienta
Kryterium 3 – pewność – zaufanie do personelu
Kryterium 4 – życzliwość obsługi
Kryterium 5 – przewidywanie potrzeb klienta
Kryterium 6 – wykazywanie zrozumienia
Kryterium 7 – indywidualne podejście
Kryterium 8 – wyczucie klienta
Kryterium 9 – specjalne traktowanie
Kryterium 10 – przyjazne relacje z personelem
O – oczekiwany (pożądany) poziom jakości
A – akceptowalny (minimalny) poziom jakości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Potwierdzają to również nieważone wskaźniki określające strefę tolerancji (tab. 5.8). W przypadku segmentu biznes, dla 7 kryteriów na 10, wskaźnik ten jest wyższy niż w segmencie wypoczynek. Wyjątek stanowią kryteria: „pewność – zaufanie do personelu”, „indywidualne podejście”, „przyjazne relacje z personelem”. Chcąc zatem podnosić poziom jakości świadczonych usług, należy kłaść większy nacisk na elementy związane z relacjami w odniesieniu do gości hotelowych reprezentujących segment wypoczynek, gdyż ich oczekiwania w odniesieniu do tych kryteriów są większe niż w przypadku klientów biznesowych. W celu potwierdzenia tego spostrzeżenia wyliczono ważone wskaźniki określające strefę tolerancji. Potwierdzają one wnioski wyciągnięte na podstawie ocen nieważonych.

Tablica 5.8

Cel przyjazdu a istotność kryteriów związanych z relacjami

Cel pobytu	Kryterium 1		Kryterium 2		Kryterium 3		Kryterium 4		Kryterium 5		Kryterium 6		Kryterium 7		Kryterium 8		Kryterium 9		Kryterium 10	
	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw
biznes	0,55	15,68	0,48	8,92	0,27	4,42	0,35	5,53	0,39	6,18	0,37	5,92	0,39	6,24	0,39	6,15	0,63	9,93	0,43	6,82
wypoczynek	0,50	14,23	0,42	7,76	0,46	7,67	0,33	5,28	0,20	3,17	0,33	5,28	0,44	6,93	0,29	4,52	0,36	5,65	0,57	9,05

Kryterium 1 – specjalne oferty
Kryterium 2 – dbanie o komfort klienta
Kryterium 3 – pewność – zaufanie do personelu
Kryterium 4 – życzliwość obsługi
Kryterium 5 – przewidywanie potrzeb klienta
Kryterium 6 – wykazywanie zrozumienia
Kryterium 7 – indywidualne podejście
Kryterium 8 – wyczucie klienta
Kryterium 9 – specjalne traktowanie
Kryterium 10 – przyjazne relacje z personelem
ZOTa – strefa tolerancji arytmetyczna
ZOTw – strefa tolerancji ważona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Zestawienie średnich ocen przyznanych kryteriom związanym z kształtowaniem relacji (tab. 5.9) nie pokazuje jednoznacznie, że są one uzależnione od długości pobytu. Okazuje się, że różne kryteria, zarówno w zakresie wymagań minimalnych jak i oczekiwań (stanu pożądanego), przyjmują wartości najwyższe (w porównaniu z innymi ocenami) i w grupie gości spędzających w hotelu tylko jedną noc lub dwie noce, a także w grupie klientów, których pobyt w hotelu wynosi powyżej dwóch nocy. Należy zwrócić uwagę na fakt, że w odniesieniu do kryterium „przyjazne relacje z personelem" najwyższe wymagania zarówno „minimalne" jak też „pożądane" mają goście dłużej przebywający w hotelu. Klienci ci, wyżej też cenią „życzliwość obsługi" oraz „dbanie o ich komfort".

Tablica 5.9

Minimalny i pożądany poziom jakości usług hotelarskich w zakresie kryteriów związanych z relacjami według długości pobytu

Liczba nocy	Kryterium 1		Kryterium 2		Kryterium 3		Kryterium 4		Kryterium 5		Kryterium 6		Kryterium 7		Kryterium 8		Kryterium 9		Kryterium 10	
	A	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**	**A**	**O**
jedna	3,27	3,91	4,13	4,50	4,37	4,50	4,13	4,42	3,92	4,35	4,28	4,54	4,12	4,48	4,04	4,50	3,58	4,33	3,78	4,14
dwie	3,25	3,96	4,06	4,61	4,06	4,55	4,26	4,66	4,06	4,41	4,06	4,54	4,03	4,53	4,06	4,46	3,91	4,50	3,86	4,42
trzy i więcej	3,57	3,64	4,17	4,61	4,15	4,40	4,41	4,77	3,78	4,10	4,00	4,32	3,94	4,25	4,05	4,26	3,60	4,00	4,05	4,48

Kryterium 1 – specjalne oferty
Kryterium 2 – dbanie o komfort klienta
Kryterium 3 – pewność – zaufanie do personelu
Kryterium 4 – życzliwość obsługi
Kryterium 5 – przewidywanie potrzeb klienta
Kryterium 6 – wykazywanie zrozumienia
Kryterium 7 – indywidualne podejście
Kryterium 8 – wyczucie klienta
Kryterium 9 – specjalne traktowanie
Kryterium 10 – przyjazne relacje z personelem
ZOTa – strefa tolerancji arytmetyczna
ZOTw – strefa tolerancji ważona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Jak pokazują wskaźniki strefy tolerancji (nieważone) goście (tab. 5.10), którzy mieszkają w hotelu powyżej dwóch dni cechuje niższa tolerancja w stosunku do odstępstw od oczekiwanego przez nich poziomu jakości, szczególnie w zakresie następujących kryteriów związanych z budowaniem relacji: „specjalne oferty", „przewidywanie potrzeb", „indywidualne podejście", „wyczucie klienta" i „specjalne traktowanie". Widać zatem, że długość pobytu wpływa na ich oczekiwania w zakresie wybranych kryteriów związanych z relacjami. Podejmowanie stosownych działań, z położeniem nacisku na te właśnie kryteria, wpłynie na zwiększenie satysfakcji gości hotelowych, oceniany przez nich poziom jakości świadczonych usług a w efekcie może przyczynić się do powrotu tych gości do hotelu.

Tablica 5.10

Długość pobytu a istotność kryteriów związanych z relacjami

Liczba nocy	Kryterium 1		Kryterium 2		Kryterium 3		Kryterium 4		Kryterium 5		Kryterium 6		Kryterium 7		Kryterium 8		Kryterium 9		Kryterium 10	
	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw	ZOTa	ZOTw
jedna	0,64	18,11	0,37	6,83	0,13	2,15	0,29	4,53	0,43	6,75	0,26	4,09	0,37	5,80	0,46	7,33	0,76	11,97	0,37	5,78
dwie	0,71	20,16	0,56	10,35	0,48	8,05	0,40	6,33	0,35	5,61	0,49	7,69	0,50	7,92	0,40	6,33	0,59	9,31	0,56	8,79
trzy i więcej	0,07	2,03	0,44	9,32	0,25	4,15	0,36	3,65	0,32	3,96	0,32	4,32	0,31	2,64	0,21	2,88	0,40	1,32	0,43	6,09

Kryterium 1 – specjalne oferty
Kryterium 2 – dbanie o komfort klienta
Kryterium 3 – pewność – zaufanie do personelu
Kryterium 4 – życzliwość obsługi
Kryterium 5 – przewidywanie potrzeb klienta
Kryterium 6 – wykazywanie zrozumienia
Kryterium 7 – indywidualne podejście
Kryterium 8 – wyczucie klienta
Kryterium 9 – specjalne traktowanie
Kryterium 10 – przyjazne relacje z personelem
ZOTa – strefa tolerancji arytmetyczna
ZOTw – strefa tolerancji ważona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Jak pokazały powyższe wyniki przeprowadzonych badań, można doskonalić poziom jakości usług hotelarskich poprzez wykorzystanie odpowiednich działań w zakresie utrzymywania i wzbogacania relacji z różnymi grupami klientów. Ważnym kryterium segmentacji, które w tym przypadku należy brać pod uwagę jest cel pobytu. Analiza danych dotyczących długości pobytu gości nie przyniosła jednoznacznej odpowiedzi. Można jednak stwierdzić, że przy dłuższych pobytach należy w większym stopniu kłaść nacisk na indywidualne podejście, przejawiające się proponowaniem specjalnych ofert dla stałych klientów, wychodzeniem naprzeciw ich potrzebom i większą empatią.

Rekapitulacja i wnioski

Ocena jakości usług hotelarskich z punktu widzenia ważnych dla klienta kryteriów stanowi istotny element decydujący o jego powrocie do hotelu. Dzięki takiej ocenie usługodawca jest w stanie wychwycić uchybienia w jakości usług w zakresie istotnych dla gościa hotelowego elementów i podejmując właściwe działania, poprawić ich jakość. Stałe doskonalenie poziomu usług hotelarskich ma na celu długotrwałe „przywiązanie” usługobiorcy do danego hotelu lub sieci.

Jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, klient dokonując oceny usług hotelarskich uwzględnia również kryteria związane z budowanymi z nim relacjami. Jakość usług hotelarskich jest przez niego postrzegana w ujęciu holistycznym. Nie dokonuje on rozróżnienia na typowe elementy związane z „czysto” pojmowaną jakością i elementy tworzonych relacji. Takie podejście wynika ze specyfiki usług hotelarskich, w których świadczeniu duży udział ma personel hotelowy.

W dokonanej ocenie jakości usług hotelarskich istotne znacznie miała właściwa interpretacja pojęć: usługi hotelarskiej i jej jakości. Analiza literatury przedmiotu w zakresie dotyczącym: usług, hotelu oraz usług hotelarskich doprowadziła do stwierdzenia, że **usługa hotelarska jest procesem mającym na celu zaspokojenie potrzeb związanych głównie z noclegiem i obsługą gastronomiczną gościa hotelowego przez pracownika hotelu**. Proces ten nie prowadzi do wytworzenia materialnego produktu i uzyskania własności.

Zauważono też, że usługę hotelarską wyodrębnia się spośród innych usług na podstawie kryterium podmiotowego (podmiotu świadczącego usługę) a także kryterium celu świadczenia usług. Polska Klasyfikacja Działalności klasyfikuje usługi hotelarskie na podstawie kryterium rodzaju działalności (kryterium przedmiotowe).

Specyfika usług hotelarskich wynika z licznych ich cech: jedności miejsca produkcji i konsumpcji, komplementarności, złożoności, różnorodności, elastyczności, stałego potencjału, nietrwałości, wahań popytu, asortymentu produktów, natychmiastowości, pracochłonności, lokalizacji, wielkości, produkcji i konsumpcji, kapitałochłonności, struktury kosztów. Chcąc świadczyć usługi na poziomie satysfakcjonującym usługobiorcę usługodawcy powinni brać pod uwagę te

cechy. Usługa hotelarska może się zmieniać w zależności od różnych czynników występujących w mikro- i makrootoczeniu.

Istotne znaczenie dla rozpatrywanych usług mają kryteria ich klasyfikacji. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnorodnych kryteriów klasyfikacji usług hotelarskich m.in.: zakres świadczenia, stosunek usług hotelarskich do podstawowej funkcji danego obiektu, charakter zaspokajanych potrzeb, wynik pracy, obsługę rzeczy, osoby oraz osobowości w dziedzinie potrzeb wyższego rzędu, odpłatność. Pozwalają one na wyodrębnienie w ramach usług hotelarskich usług „szczegółowych" w różnych ujęciach.

Przegląd literatury przedmiotu pozwolił zaobserwować, że pojęcie jakości może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia: filozoficznego, technicznego, ekonomicznego, marketingowego. Nie jest to kategoria jednoznaczna. Na podstawie przeanalizowanych definicji jakości oraz jakości usług, opracowano dwie definicje jakości usług hotelarskich: z punktu widzenia usługobiorcy i usługodawcy. Punkt widzenia klienta jako głównego weryfikatora jakości przyjęto za najbardziej właściwy w kontekście badania jakości na rynku usług hotelarskich. Przyjęto, że: **„jakość usług hotelarskich - z punktu widzenia klienta - jest to stopień zaspokojenia jego potrzeb (podstawowych i wyższego rzędu - w zakresie usług hotelarskich) podczas pobytu w danym przedsiębiorstwie hotelarskim"**[1]. Należy przy tym pamiętać, aby jakość usług hotelarskich rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: jakości technicznej i jakości funkcjonalnej.

Analizie poddano także modele jakości usług. Spośród przedstawionych modeli do przeanalizowania jakości usług hotelarskich wybrano model A. Parasuraman'a, V.A. Zethaml i L.L. Berry'ego tzw. luk jakości usług. W odniesieniu do tego modelu skoncentrowano się, w części empirycznej rozprawy, na zbadaniu piątej luki: rozbieżności pomiędzy oczekiwanym a otrzymanym poziomem jakości usługi.

Przyjmując przy ocenie jakości na rynku usług hotelarskich punkt widzenia klienta, przeanalizowano wybrane metody badania jakości usług m.in. *Servqual* oraz Uniwersalny Wzorzec Jakości Usług. Postanowiono wykorzystać w badaniach jako główną metodę - *Servqual*. Wymagało to jej adaptacji do potrzeb oceny jakości usług

[1] Rozdział 1 niniejszej rozprawy, s. 31.

hotelarskich w świetle tworzonych, utrzymywanych i wzbogacanych relacji z klientami.

W celu właściwego ujęcia relacji w projektowanych badaniach, ukazano istotę i specyfikę marketingu relacji. Jest on uznawany za jedną z koncepcji rynkowych, która powstała w wyniku zmieniających się warunków konkurowania w gospodarce rynkowej. Koncepcja ta pierwotnie zakładała: tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientami. W szerszym ujęciu omawianej koncepcji marketingu - poza wspomnianymi relacjami - zwraca się również uwagę na budowanie obustronnie korzystnych więzi z partnerami w biznesie, co potwierdzają zaprezentowane modele: model sześciu rynków oraz model Gummesson'a. Kluczowe pozostają jednak relacje z klientami, które stanowią podstawę wszelkich działań. Obecnie koncepcja marketingu relacji zakłada dywersyfikację działań w zależności od rentowności relacji z klientem.

Budowa relacji jest zatem długotrwałym procesem. Podstawę tworzonych relacji ma stanowić lojalność. Właściwie pojmowana lojalność oparta jest na zaufaniu. Wiąże się to z „przesuwaniem" klienta na coraz wyższe „szczeble" tzw. „drabiny lojalności". Marketing relacji w formułowaniu swoich celów stale postępuje naprzód, poszukując nowych płaszczyzn, na których można rozwijać relacje z klientami.

Główną, swoistą cechą marketingu relacji, jest koncentracja na budowaniu trwałych relacji a nie na pojedynczej transakcji. Jest to oparte na wymianie wartości między usługodawcą (wartość dla klienta) a usługobiorcą (wartość klienta). Temu celowi są podporządkowane wszystkie działania podejmowane w ramach realizacji tej koncepcji marketingu.

Za kluczowe elementy omawianej koncepcji marketingu w usługach hotelarskich uznano: jakość, obsługę klienta i - zmodyfikowane dla potrzeb tego marketingu - elementy marketingu mix. Na styku działań podejmowanych w ramach tych trzech obszarów dochodzi do wykrystalizowania się koncepcji marketingu relacji. Kluczowym elementem wykorzystywanym do budowy tzw. sieci powiązań są relacje i interakcje.

Ukazując istotę rynku usług hotelarskich w Polsce skoncentrowano się na analizie z punktu widzenia podmiotu jakim są hotele. Na rozpatrywanym rynku dominują, zarówno według kryterium liczby obiektów jak też liczby miejsc noclegowych, hotele trzygwiazdkowe. Stanowią one ok. 40% całego rynku

hotelarskiego w Polsce. Pomimo obserwowanego wzrostu liczby hoteli wyższych kategorii: cztero- i pięciogwiazdkowych, udział hoteli trzygwiazdkowych pozostanie na wysokim poziomie. Dlatego obiekty te stanowiły podmiot badań w niniejszej rozprawie. Hotele trzygwiazdkowe są również najczęściej wybieranymi hotelami zarówno przez Polaków jak też turystów zagranicznych. Był to więc kolejny argument przemawiający za dokonanym wyborem.

Cechą charakteryzującą popyt na usługi hotelarskie jest sezonowość. Zjawisko to potwierdziła analiza danych statystycznych dotyczących popytu na usługi świadczone przez hotele w Polsce.

Rynek hotelarski w Polsce jest rozdrobniony. Przeważają na nim pojedyncze obiekty, które z reguły są własnością spółek lub rodzin. Obserwowany jest jednak proces konsolidacji, który w najbliższych latach będzie postępował. Wśród dużych sieci hotelowych mających znaczący udział w rynku można wskazać zaledwie pięć: Grupa Hotelowa Orbis/*Accor*, Grupa Hotelowa Wojskowej Agencji Mieszkaniowej, Ogólnokrajowa Spółdzielnia Turystyczna Gromada, *Qubus Hotel Management* oraz *Louvre Hotels*. Zdecydowanym liderem wśród sieci jest jednak Grupa Hotelowa Orbis. Z tego względu badania dla potrzeb niniejszej rozprawy przeprowadzono w hotelach trzygwiazdkowych tej Grupy. Jest to podmiot Grupy Orbis. Grupa Orbis jest największą grupą turystyczno – hotelową w Polsce i Europie Środkowej. Struktura Grupy Orbis jest dość złożona. Na jej czele stoi Orbis SA. Od roku 2000 partnerem strategicznym Orbis SA jest Grupa *Accor*. Dlatego większość hoteli (ponad 60%)[2] wchodzących w skład Orbis SA funkcjonuje pod markami *Accor*: *Sofitel*, *Mercure*, *Novotel*. W skład Grupy wchodzi m.in. Grupa Hotelowa Orbis. Jest ona największą siecią hoteli w Polsce i w Europie Środkowej. Większość jej hoteli działa pod markami *Accor*: *Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis* i *Etap.* Zakres przestrzenny działalności Grupy Hotelowej Orbis jest podzielony na regiony. W badanym Regionie Pomorskim, ponad 70% stanowią hotele marek *Accor*. Przedmiotem ich działalności jest przede wszystkim świadczenie usług noclegowych i gastronomicznych.

Dokonanie oceny jakości usług hotelarskich w uwzględnieniem elementów kształtowania relacji z klientami wymagało opracowania zestawu określonych

[2] Stan na 17 kwietnia 2008.

kryteriów. Stworzenie takiego zestawu jest złożonym procesem. W jego ramach wyodrębniono następujące etapy:

1) Utworzenie zbioru czynników jakościotwórczych:
    - analiza literatury przedmiotu, metod wykorzystywanych do badania jakości usług hotelarskich, kwestionariuszy ankietowych stosowanych w hotelach.
2) Opracowanie zbioru przymiotów jakości:
    - wstępna selekcja czynników
3) Wypracowanie zestawu kryteriów jakości:
    - wtórna selekcja kryteriów
    - analiza typowych elementów związanych z relacjami z klientami w ujęciu marketingu relacji
    - wyniki z badania jakościowego: pogłębionych wywiadów indywidualnych
    - weryfikacja proponowanego zestawu kryteriów pod kątem wyników badań
    - ostateczny zestaw kryteriów do kwestionariusza *Servqual*.

Postępowanie według powyższego „algorytmu” umożliwia stworzenie pełnego zestawu kryteriów do badania jakości na rynku usług hotelarskich.

Wypracowanie zestawu kryteriów wymagało przeprowadzenia dwuetapowych badań:

1) jakościowych
2) ilościowych.

Wiązało się to z opracowaniem dwóch narzędzi badawczych:

1) scenariuszy indywidualnych wywiadów pogłębionych
2) kwestionariusza *Servqual*.

W odniesieniu do narzędzi badawczych, na podstawie projektowania i realizacji badania, wyciągnięto następujące wnioski:

- Hotele sieciowe prowadzą własne badania jakości na rynku usług hotelarskich. Są one jednak prowadzone przy wykorzystaniu prostych instrumentów pomiaru, uwzględniających jedynie podstawowe (najbardziej typowe) kryteria oceny. W większości są to krótkie

kwestionariusze ankietowe zawierające pytania zamknięte (zazwyczaj pytania rozstrzygnięcia).

- W celu dokładniejszego zbadania faktycznego poziomu jakości usług hotelarskich należy precyzyjnie ustalić zestaw kryteriów służących ocenie. Stworzony w niniejszej rozprawie zestaw kryteriów może służyć każdemu hotelowi, w zasadzie bez względu na kategorię (szczególnie zaś od trzech gwiazdek w górę), do oceny świadczonych w nim usług. Różnice wynikające z kategoryzacji obiektu hotelarskiego zostaną odzwierciedlone w ocenach gości w odniesieniu do pożądanego poziomu jakości usług oraz minimalnych wymagań w tym zakresie. Stworzony zestaw kryteriów ma zatem charakter uniwersalny. Na chwilę obecną wydaje się on być wyczerpujący. Ze względów praktycznych - dotyczących realizacji badania - sugerowane jest zmniejszenie liczby poszczególnych czynników ze względu na objętość kwestionariusza, co wywołuje niechęć respondentów do jego wypełniania i w efekcie trudności w realizacji badania. Należy jednak pamiętać o tym, aby dążąc do redukcji objętości kwestionariusza, nie usunąć z niego istotnych kryteriów.
- Przy tworzeniu/weryfikacji zestawu kryteriów należy mieć na uwadze ujęcie elementów obligatoryjnych dla danej kategorii hotelu.
- Można zredukować poziomy oczekiwań gości hotelowych odnośnie jakości z dwóch poziomów – „minimalnych wymagań” i „pożądanego poziomu” - do jednego tj. „pożądanego poziomu”. Przemawia za tym fakt, że pożądanym stanem jest co najmniej zaspokojenie oczekiwań klienta. Jeszcze lepiej dzieje się w sytuacji ich przewyższenia. Tylko w takiej sytuacji klient hotelu będzie usatysfakcjonowany z poziomu jakości świadczonych usług i będzie chciał powracać do danego hotelu. Drugim argumentem potwierdzającym słuszność kroku związanego z redukcją poziomów oczekiwań w zakresie jakości usług hotelarskich jest fakt, że dosyć często goście hotelowi nie dostrzegają różnicy pomiędzy minimalnymi wymaganiami a pożądanym poziomem jakości usług, traktując je jako tożsame.

- Zastosowanie pięciostopniowej skali ocen jest słuszne. Jest to skala umożliwiająca zróżnicowanie przez gości przyznawanych ocen. Nie nastręcza im trudności, jak skala siedmiostopniowa, która w zasadzie byłaby skalą lepszą ze względu na większą rozpiętość, ale jej zastosowanie znacznie utrudniło by lub wręcz uniemożliwiło, zebranie wymaganej liczby wypełnionych przez respondentów kwestionariuszy.
- Przy poszczególnych kryteriach należy zastanowić się nad dodaniem wariantu „nie dotyczy” ze względu na fakt, że nie wszystkie kryteria muszą dotyczyć danego respondenta.
- Stworzony instrument pomiaru ma charakter uniwersalny i może być stosowany przez hotele innych kategorii do kompleksowego badania jakości usług hotelarskich uwzględniającego podejście związane z relacjami z klientami tworzonymi i umacnianymi poprzez stosowanie elementów marketingu relacji.

Badaniu poddano dwustu gości hotelowych czterech hoteli marek *Novotel* i *Mercure* w Regionie Pomorskim. Większość badanych stanowili mężczyźni. Ponad połowa badanych była w wieku 30-44 lata. Aż 82% stanowili klienci indywidualni. 80% stanowiły osoby przebywające w hotelu w związku z pobytem w celach biznesowych. Ponad 85% procent badanych była narodowości polskiej. Dla połowy badanych był to pierwszy pobyt w danym hotelu. Większość respondentów spędzała w hotelu mniej niż trzy noce. Zaledwie 10% badanych korzystało z kart lojalnościowych.

Określeniu poziomu jakości usług hotelarskich posłużyły miary wykorzystywane przy badaniach metodą *Servqual*: miara doskonałości usługi (MSS), miara przydatności usługi (MSA) oraz strefa tolerancji (ZOT).

Na podstawie wyników badań z ostatniej części kwestionariusza *Servqual* określono ważność poszczególnych grup kryteriów (wymiarów jakości). Hierarchia ważności tych grup kryteriów przedstawiała się następująco:

- atrybuty materialne
- niezawodność usługodawcy
- wrażliwości usługodawcy na potrzeby klientów
- pewność

- empatia.

Każdy kolejny wymiar jakości otrzymał mniejszą liczbę punktów niż poprzedni, co świadczy o ich mniejszej ważności dla gości hotelowych.

Wyliczone wskaźniki *servqual* nieważone (SQ_{n1} - SQ_{n5}) i ważone (SQ_{w1} - SQ_{w5}) dla poszczególnych grup kryteriów (wymiarów jakości) a także ogólne wskaźniki: *servqual* nieważony (SQ_{nw}) i ważony (SQ_{ww}) dla miary doskonałości usługi (MSS) wskazują, że poziom jakości usług hotelarskich w badanych hotelach odbiega od oczekiwań klientów. Klienci mieli zastrzeżenia do poziomu jakości w odniesieniu do wszystkich grup kryteriów w kolejności od największych zastrzeżeń:

- atrybuty materialne
- niezawodność usługodawcy
- wrażliwość
- pewność
- empatia.

Wartości wskaźników pokazują, że jakość usług nie odbiega jednak od pożądanego przez usługobiorców poziomu jakości w sposób znaczący.

Na podstawie miar przydatności usługi (MSA), zarówno nieważonych jak i ważonych, wyliczonych dla poszczególnych grup kryteriów stwierdzono, że istnieje konieczność poprawy jakości w ramach **niezawodności usługodawcy**. Wartości tych wskaźników dla pozostałych grup kryteriów były dodatnie, co wskazywało na spełnianie przez badanych usługodawców minimalnych wymagań usługobiorców w zakresie poziomu jakości usług hotelarskich.

Badane hotele spełniają wymagania gości w ramach minimalnego, akceptowalnego przez nich poziomu jakości usług hotelarskich co oznacza, że są one przez nich postrzegane jako przydatne. Świadczą o tym dodatnie wartości ogólnego rezultatatu *servqual*, zarówno nieważonego jak i ważonego.

Obszarem, w zakresie którego należy podjąć działania naprawcze jest **niezawodność usługodawcy**. Zarówno wskaźnik MSS jak i MSA przyjmują wartości ujemne, co świadczy o tzw. niedoborze jakości w zakresie tej grupy kryteriów.

Analiza wartości wskaźnika MSA wykazała, że jakość usług hotelarskich w hotelach trzygwiazdkowych w ocenie gości wypadła lepiej niż w przypadku wskaźnika MSS. Wysoka wartość tego wskaźnika nie upoważnia do twierdzenia, że

jakość usług w danym hotelu jest na tyle wysoka, że pozwoli na utrzymanie klienta. Podstawę wyliczeń stanowił bowiem minimalny a nie pożądany poziom oczekiwań usługobiorców.

Ciekawych wniosków dostarczyła analiza wskaźników wyliczonych dla tzw. strefy tolerancji. W przypadku nieważonych wartości tych wskaźników, hierarchia ważności poszczególnych wymiarów jakości - od tych, w odniesieniu do których tzw. obszar tolerancji gościa hotelowego jest najmniejszy do najmniej ważnych - przedstawia się następująco:

1) niezawodność usługodawcy
2) pewność
3) atrybuty materialne; wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów; empatia.

Oceny ważone wskazują na zmianę ważności trzech ostatnich wymiarów jakości. Hierarchia ważności poszczególnych obszarów jakości, po uwzględnieniu ocen ważonych, wygląda następująco (od grup kryteriów najważniejszych do najmniej ważnych):

1) niezawodność usługodawcy
2) pewność
3) empatia
4) wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów
5) atrybuty materialne.

Wymiary jakości związane z udziałem człowieka i osobistym kontaktem usługodawcy i usługobiorcy zajmują cztery kolejne pozycje (1-4). Natomiast wymiar związany z elementami materialnymi, niezbędnymi do świadczenia usług hotelarskich, znalazł się na ostatnim miejscu. Świadczy to o dużej tolerancji respondentów w odniesieniu do poziomu jakości w zakresie **atrybutów materialnych** i w efekcie, niższym poziomie istotności niż wskazywały na to przyznane wagi dla poszczególnych grup kryteriów.

Analizie poddano także segmentację klientów w Grupie Hotelowej Orbis. Jest ona dokonywana osobno dla usług noclegowych i usług gastronomicznych. Analiza danych za lata 2006-2008 dla usług noclegowych pokazała, że gośćmi hoteli Grupy Hotelowej Orbis, z punktu widzenia kryterium narodowości, byli najczęściej przedstawiciele innych narodowości niż polska. Zauważalna jest jednak tendencja wzrostu pobytów Polaków w hotelach badanej Grupy. Najczęstszym celem noclegów w hotelach Grupy Hotelowej Orbis był cel biznesowy. W tym segmencie

obserwuje się tendencję wzrostową. Zauważalny jest spadek tempa wzrostu pobytów w celach biznesowych w stosunku do pobytów w celach turystycznych.

Klienci są pozyskiwani głównie poprzez prowadzone działania w zakresie promocji. Jest to pierwszy krok w procesie budowy długookresowych relacji.

Relacje wyższego stopnia są budowane przede wszystkim poprzez wykorzystanie programów lojalnościowych. Analiza programów lojalnościowych wykorzystywanych przez Grupę Hotelową Orbis wykazała, że w większości programów lojalnościowych stosowanych przez Grupę (pięć na sześć) podstawę ich tworzenia i późniejszego funkcjonowania stanowią więzi finansowe. Wykorzystywanie - jako podstawy działania programów - zniżek, rabatów, opustów nie wpływa na podwyższenie ich skuteczności. Wręcz przeciwnie, powoduje że:

- Programy te nie kształtują lojalności klienta, która stanowi fundament budowy trwałych relacji.
- Klienci często korzystają z usług danego hotelu tylko w okresie obowiązywania danego programu.
- Ocena atrakcyjności oferty w ramach danego programu jest dokonywana przez klienta hotelu w odniesieniu do konkurencji. W każdym momencie usługobiorca może zacząć korzystać z usług sieci hotelowej, która zaproponuje mu korzystniejsze warunki programu.
- Programy te mogą być naśladowane przez konkurencję, co obniża ich skuteczność.

Drugi rodzaj więzi wykorzystywany w programach Grupy Hotelowej Orbis stanowią powiązania strukturalne. We wszystkich - poddanych analizie - programach istnieje możliwość dokonania bezpośredniej rezerwacji za pośrednictwem strony www.orbisonline.pl oraz *Call Center*. Element ten nie wyróżnia programu na tyle, aby klient pozostał wierny danej sieci.

Najsłabszą stroną programów jest występowanie tylko w jednym z programów (*Orbis Gold Club*) - i to w niewielkim stopniu - więzi społecznych. Uwzględnienie tego rodzaju więzi pozwoliłoby na zindywidualizowanie oferty i kształtowanie prawdziwie pojmowanej lojalności. To stanowi podstawę dla tworzenia i utrzymywanie trwałych więzi z gośćmi hotelowymi.

Opracowanie programu lojalnościowego opartego o trzy rodzaje więzi, pozwoliłoby na skuteczną realizację głównego celu stawianego przed programami

lojalnościowymi: przywiązania wartościowego klienta do firmy. W projektowaniu programu - z punktu widzenia wartości klienta dla hotelu - powinny być uwzględniane założenia dotyczące zarządzania relacjami z klientami. Im częściej gość korzysta z usług hotelu danej sieci tym większe ma przywileje.

Istotne jest - z punktu wiedzenia oceny jakości usług na rynku hotelarskim - jak goście hotelowi oceniają swoje relacje z personelem hotelowym. Oceny relacji usługodawca – usługobiorca są wysokie. Świadczy to o realizacji założeń związanych z marketingiem relacji w kontekście wysokiej jakości obsługi. Przekłada się to na pozytywną ocenę jakości usługi hotelarskiej. Efektem zaś jest podjęcie decyzji o ponownym wyborze danego hotelu.

Przeprowadzone badanie wykazało, że w odniesieniu do oceny jakości usług hotelarskich z punktu widzenia klienta hotelu, należy uwzględniać również kryteria związane z relacjami. Gość dokonując oceny jakości usług, z których skorzystał, nie dokonuje ich dywersyfikacji, ale postrzega je całościowo. Biorąc pod uwagę duży udział personelu w procesie świadczenia usług hotelarskich nie sposób zatem pominąć elementów związanych z tworzeniem, umacnianiem i wzbogacaniem relacji.

Chcąc zatem doskonalić jakość usług hotelarskich poprzez właściwe kształtowanie relacji z klientami należy położyć szczególny nacisk na następujące kryteria:

- dbanie o komfort klienta
- pewność – zaufanie do personelu
- specjalne traktowanie
- wykazywanie zrozumienia
- indywidualne podejście
- przewidywanie potrzeb klienta
- wyczucia klienta
- życzliwość obsługi
- przyjazne relacje z personelem.

Działania podejmowane w zakresie tych kryteriów pozwolą na podniesienie poziomu jakości usług hotelarskich. Kryterium, na które należy zwrócić szczególną uwagę jest: pewność – zaufanie do personelu. Wskazują na nie zarówno wskaźniki MSA jak i wskaźniki określające strefę tolerancji. Trzeba pamiętać również o kryterium specjalnych ofert dla stałych klientów. Tego kryterium nie uwzględniono

w powyżej wymienionym zestawie ze względu na satysfakcjonujący badanych gości hotelowych poziom jakości usług.

Analizy przeprowadzone na podstawie wyników badań pokazały, że na zagadnienie doskonalenia poziomu jakości usług hotelarskich poprzez wykorzystanie odpowiednich działań w zakresie utrzymania i wzbogacania relacji z klientami można patrzeć z punktu widzenia różnych segmentów rynku. Jednym z kryteriów segmentacji, które należy brać pod uwagę jest cel pobytu. W przypadku analizy danych pod kątem długości pobytu nie uzyskano jednoznacznej odpowiedzi. Z pewnością jednak przy dłuższych pobytach należy kłaść większy nacisk na indywidualne podejście do gości, związane z proponowaniem im specjalnych ofert oraz empatią i wychodzeniem naprzeciw ich potrzebom.

Podjęta w niniejszej rozprawie doktorskiej problematyka badawcza ma określoną wartość poznawczą i może stanowić przyczynek do prowadzenia dalszych badań naukowych.

Bibliografia

Pozycje zwarte i artykuły

1. Altkorn J., Kramer T., *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
2. Ambler T., *The Financial Times przedstawia: Marketing od A do Z*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
3. *Analiza rynku*, red. H. Mruk, PWE, Warszawa 2003.
4. *Analiza rynku. Systemy i mechanizmy*, red. S. Mynarski, Wyd. Pracowni Poligraficznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993.
5. *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1994.
6. *Badania rynku. Metody i zastosowania*, red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005.
7. Baworowski J., Popiacki M., *Hotelarstwo*, część 1, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1985.
8. Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A., *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1992.
9. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia. Mikroekonomia*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 1996.
10. Bieniek G., *Cywilizowane problemy związane z prowadzeniem hotelu lub podobnego zakładu*, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa 1997.
11. Bieniek G., Kownacki S., Lipski S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa 1997.
12. Bilińska – Reformat K., *Strategia budowy lojalności klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji wielkopowierzchniowych w Polsce*, [w:] Współczesny marketing. Trendy. Działania, red. nauk. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008.
13. Bławat F., *Analiza ekonomiczna*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001.
14. Brigss S., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 2003.
15. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
16. Brojak-Trzaskowska M., *Proces kreacji marki jako element identyfikacji i indywidualizacji przedsiębiorstwa*, [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marka – trendy i kierunki rozwoju, red. Nauk. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 510, Ekonomiczne Problemy usług nr 25, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
17. Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
18. Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service, and marketing together*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1994.
19. Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wyd. Nauk., PWN, Warszawa 2002.
20. Czarnecki A., *Jak tworzyć kwestionariusz ankiety? (1)*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 5.

21. Czubała A., *Determinanty rozwoju marketingu partnerskiego w kanałach dystrybucji*, [w:], Marketing 2001. XI Konferencja Katedr Marketingu, Handlu i Usług uczelni i wydziałów ekonomicznych. Jurata 18-19 XI 1998, Uniwersytet Gdański, Katedra Turystyki i Usług, Sopot 1998.
22. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
23. Daszkowska M., *Marketing usług a profesjonalizm*, [w:] Marketing 2001, Marketing 2001. XI Konferencja Katedr Marketingu, Handlu i Usług uczelni i wydziałów ekonomicznych. Jurata 18-19 XI 1998, Uniwersytet Gdański, Katedra Turystyki i Usług, Sopot 1998.
24. Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
25. Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
26. Doyle P., *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.
27. Drapińska A., Dominiak P., *Model marketingu usług*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 11.
28. Duncan T., Moriarty S.E., *A communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*, "Journal of Marketing" 1998, nr 62 (April).
29. *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.
30. *Ekonomika usług. Przewodnik terminologiczny*, red. A. Styś, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1991.
31. *Europejska Klasyfikacja Działalności. GUS*, wyd. II, Ośrodek Badawczo – Rozwojowy Statystyki, Warszawa 1992.
32. Fisk R.P., Grove S.J., John J., *Interactive Services Marketing*, Hughton Mifflin Company, Boston/New York 2004.
33. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
34. Franków B., *Budowanie partnerstwa*. „Marketing i Rynek" 1996, nr 11.
35. Frydel J., *Występujemy o zaszeregowanie obiektu oraz nadanie kategorii*, „Poradnik inwestora hotelowego", Instytut Rynku Hotelarskiego, Maj 2007.
36. Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
37. Futrell Ch. M., *Nowoczesne techniki sprzedaży. Metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
38. Gabbott M., *Services research*, [w:] *Services marketing*, edited by J.R. McColl-Kennedy, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton 2003.
39. Galas K.J., *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 11.
40. Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 1998.
41. Głodkowska A., *Międzynarodowe certyfikaty ISO i HACCP*, http://isohaccpwhotelu.hotelmanager.pl/art/article_5405.php, 24.08.2006.
42. Głodkowska A., *ISO 9001 jako narzędzie zarządzania hotelem*, http://isohaccpwhotelu.hotelmanager.pl/art/article_5392.php?id=&page=1, 23.08.2006.
43. Gołąb E., *Geneza relationship marketing i jego cele*, [w:] Marketing ujęcie systemowe, red. M. Daszkowska, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.

44. Gołąb E., *Obsługa klienta jako narzędzie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,* [w:] Marketing. Doświadczenia i perspektywy, red. nauk. M. Daszkowska, Wyd. Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2004.
45. Gołąb E., *Programy lojalnościowe jako narzędzie tworzenia i kształtowania relacji z klientami na przykładzie wybranych programów Grupy Hotelowej Orbis*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem, red. E. Skawińska, Monografia, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
46. Gołąb E., *Specyficzne cechy marketingu relacji,* [w:] Marketing ujęcie systemowe, red. M. Daszkowska, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
47. Gołąb E., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa hotelarskiego a realizacja celów marketingu relacji*, [w:] Nowe trendy w marketingu dla menedżerów, red. Nauk. B. Czerwiński, Wyd. Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.
48. Gołąb E., *System obsługi klienta jako podstawa tworzenia i kształtowania relacji z klientami,* [w:] Nowe trendy w marketingu, red. nauk. Anna Drapińska, Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005.
49. Gołąb E., *System obsługi klienta jako podstawa tworzenia i kształtowania relacji z klientami,* [w:] Nowe trendy w marketingu , red. nauk. Anna Drapińska, Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii, nr 4, Wyd. Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
50. Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
51. Grabiszewski M., *Wstęp do hotelarstwa*, Regionalna Agencja Promocji Turystyki Sp. z o.o. w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1998.
52. Grönroos Ch., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector,* Swedish School of Economic and Business Administration, Helsinki 1982.
53. Grudzewski W., Dolińska M., *Rozwój marketingu relacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 2.
54. Grudzewski W., Gałczyński K., Sarniak T., *Marketing powiązań*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 1.
55. Harris P., *Planowanie zysku w hotelarstwie*, PWN, Warszawa 1995.
56. Henning-Thuran T., Hansen U., *Relationship marketing. Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer – Verlag Berlin, Haidelberg 2000.
57. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klienta*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
58. Holloway J.Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997.
59. *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. nauk. A. Panasiuk, D. Szostak, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2008.

60. Hsieh Ling-Feng, Lin Li-Hung, Lin Yi-Yin, *A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan,* "Tourism Management" 2008, nr 29.
61. Hys K., Knosala R., *Badania jakości usług w praktyce przemysłowej*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem" nr 2, 2006.
62. Hys K., Knosala R., *Kwestionariusz Servqual jako instrument doskonalenia w organizacji usługowej*, [w:] Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwania teorii i praktyki, tom 1, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, UMCS w Lublinie, Lublin 2006.
63. Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Kraków 1999.
64. Kachniewska M., *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2004.
65. Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
66. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2002.
67. Kaden R.J., *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2008.
68. Kątowski T., *Podstawowy wykład z mikroekonomii,* Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
69. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, Wyd. III zmienione, PWE, Warszawa 2007.
70. Kizyn M., *ISO na rynku usług magazynowych* (Cz. 3), „Logistyka", nr 1/2004.
71. Kłosiński K., *Pojęcia usług oraz sektora usług*, „Handel Wewnętrzny" 1993, nr 4.
72. Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001.
73. Kolman R., Tkaczyk T., *Jakość usług. Poradnik,* Zeszyt 26/96, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
74. Koman S., Kubicki M., *Poradnik ekonomiczny dla hotelarzy*, Polskie Hotele Sp. z o.o., Warszawa 1996.
75. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych*. *Teoria ugruntowana,* Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
76. Konsewicz G., Grabowski J., *Hotelarstwo. Cz. I. Wiadomości ogólne*, Centrum Kształcenia Ustawicznego w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 1980.
77. Kornak A. S., *Jak kierować hotelami i innymi obiektami noclegowymi? Management i marketing w praktyce,* Wyd. Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, Łódź 1994.
78. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
79. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
80. Kowalczyk A., *Geografia hotelarstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
81. Krajewski K., *Możliwości zastosowania metody Servqual do oceny jakości usług hotelarskich,* „Problemy turystyki", 2002.
82. Kramer J., *Badania rynkowe i marketingowe,* PWE, Warszawa 1994.

83. Kramer J., *Ewolucja celów i metod badań marketingowych*, Tożsamość i wizerunek marketingu, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009.
84. Krukowski K., *Wprowadzenie w zagadnienia i omówienie wymagań normy ISO 9000.*
85. Kubicki M., *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1998.
86. Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. I, PWN, Warszawa 1967.
87. *Leksykon sfery spożycia. Terminologia i metodyka badań*, red. Halina Szulce, PTE, Poznań 1988.
88. Lenskold J.D., *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
89. Makać W., Urbanek-Krzysztofiak D., *Metody opisu statystycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
90. *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
91. *Marketing usług turystycznych*, red. D. Dudkiewicz, Wyd. Almamer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007.
92. Martin W.B., *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach.*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
93. Matzler K., Mühlbacher H., Altmann A., Leihs H., *Price satisfaction as a multi-attributive construct*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research" 2004, volume 2.
94. Maziarz W.M., *Some selected aspects of client management in the practice of telecommunication companies,* [w:] Service Management, Vol. 3, Scientific Editor A. Panasiuk, The University of Szczecin Scientific Journal, No. 499, Szczecin 2008.
95. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
96. Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
97. Mazurek-Łopacińska K., *Kierunki rozwoju marketingu zorientowanego na klienta*, [w:], Marketing 2001. XI Konferencja Katedr Marketingu, Handlu i Usług uczelni i wydziałów ekonomicznych. Jurata 18-19 XI 1998, Uniwersytet Gdański, Katedra Turystyki i Usług, Sopot 1998.
98. Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002.
99. Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa 1997.
100. Mehta S.C., Lobo A., Khong H.S., *MSS, MSA and zone of tolerance as measures of service quality: A study of the Life Insurance Industry*, Second International Services Marketing Conference, University of Queensland, July 4-5, 2002.
101. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe Cedetu.pl, Warszawa 2008.
102. Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
103. Niewadzi Cz., *Usługi w gospodarce narodowej*, PWE, Warszawa 1967.
104. Nikodemska-Wołowik A.M., *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.

105. Nowakowski M., *Makrootoczenie hotelarstwa*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000.
106. Nowakowski M., *Obiekt hotelarski jako przedsiębiorstwo*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000.
107. Nowakowski M., *Słownik terminów związanych z turystyką i hotelarstwem*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2001.
108. *Organizacja pracy w hotelarstwie*, red. D. Pląder, Krakowska Szkoła Hotelarska, Kraków 2001.
109. Otto J., *Klient na całe życie*, „Marketing w Praktyce" 1996, nr 4.
110. Otto J., *Marketing relacji*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 5.
111. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
112. Otto J., *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 7-8.
113. Pańkowska M., *Relationship marketing w kontekście koncepcji kosztów transakcyjnych*, „Organizacja i Kierowanie" 1999, nr 2.
114. Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., *A conteptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, "Jurnal of Marketing", Fall 1985.
115. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1998.
116. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
117. Piasta J., *Marketing w hotelarstwie*, Wyd. Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007.
118. Piasta J., *Marketing w hotelarstwie. Podręcznik praktyczny*, Wyd. Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007.
119. Piasta J., *Schemat organizacyjny hotelu*, http://www.hotelarze.pl/hot/schem3.php, 1.10.2008.
120. Piasta J., *Siła schematu czyli jak zbudować hotel na papierze*, http://www.hotelarze.pl/hot/schemat-org.php, 30.09.2008.
121. Pluta - Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.
122. *PN-EN ISO 9001, Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polska Norma, Polski Komitet Normalizacyjny, wrzesień 2001.
123. *Podstawy ekonomii*, red. nauk. R. Milewski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
124. *Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro*, red. J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
125. Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
126. Rogoziński K., *Dlaczego marketing relacyjny?*, „ Marketing w Praktyce" 1996, nr 4.
127. Rogoziński K., *Marketingowy przełom. Marketing relacyjny: 4 Ps □ □ Is+ / --□ R+*, [w:], Marketing 2001. XI Konferencja Katedr Marketingu, Handlu i Usług uczelni i wydziałów ekonomicznych. Jurata 18-19 XI 1998, Uniwersytet Gdański, Katedra Turystyki i Usług, Sopot 1998.
128. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

129. Rudawska E., Kiecko R., *Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie*, „Marketing i Rynek” 5/2000.
130. Rydel M., Ronkowski S., *Marketing partnerski,* „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.
131. Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wyd. II, Kraków 2004.
132. *Sevices marketing a managerial approach*, [w:], John Wiley & Sons Australia Ltd, Singapore 2003, s. 84.
133. Siemieniako D., *Budowa lojalności w usługach poprzez intensyfikację kontaktów z klientami*, [w:] Współczesny marketing. Trendy. Działania, red. nauk. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008.
134. Sierpiński J., *Usługa hotelarska – produkt zakładu*, „Hotelarz” 1998, nr 3.
135. Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
136. Skawińska E., Sobiech K.G., Nawrot K.A., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2008.
137. Skłodowska M., *Marketing inaczej, kluby klientów*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 8-9.
138. Skorykow S., *Zarządzanie tradycyjne a TQM*, „Nowa Europa” 2.04.1996, dodatek „Zarządzanie jakościowe”.
139. Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
140. Sobczak – Matysiak J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
141. Sprzednicki A., Sokołowicz W., *ISO – system zapewnienia jakości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000.
142. Stone M., Bond A., Blade E., *Marketing bezpośredni i interaktywny*, PWE, Warszawa 2007.
143. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
144. Storbacka K., Strandvik T., Grönroos Ch., *Managing Customer Relationship for Profit*, „International Journal of Service Industry Management 1994, nr 5.
145. Styś A., Olearnik J., *Ekonomika i organizacja usług*, wyd. II, PWE, Warszawa 1985.
146. Styś A., *Wartość w marketingu – identyfikacja i znaczenie*, [w:] Ekspansja czy regres marketingu?, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006.
147. Szafrański A., *Największe sieci w Polsce*, „Hotelarz” nr 10, 2007.
148. Szczepańska K., *Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM*, Wydawnictwa Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998.
149. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
150. Szymura – Tyc M., *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:], *Marketing przełom wieków. Paradygmaty, zastosowania*. Kongres 2000, red. K. Mazurek – Łopacińska, A. Styś, Instytut Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Materiały Kongresowe, Jelenia Góra 24-27 września 2000, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

151. Tkaczyk J., *Skuteczna sprzedaż. Poradnik działu handlowego i marketingu*, CH Beck, Warszawa 2004.
152. Trawicka S., *Badanie postrzeganej jakości usług*, „Problemy Jakości" 1997, nr 6.
153. Turkowski M., *Hotelarstwo. Elementy marketingu*, PWE, Warszawa 1993.
154. Turkowski M., *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa 1997.
155. *Turystyka. Zarys wykładu*, red. A. Panasiuk, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
156. Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2008.
157. Witkowski Cz., *Kierowanie przedsiębiorstwem hotelarskim*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1998.
158. Witulska J., *Zarys ekonomiki i organizacji hotelarstwa*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1992.
159. *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
160. Wszendybył E., Borkowski S., *Kategoryzacja i rekomendacja polskich hoteli jako źródło oceny jakości oferowanych usług*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Zeszyt nr 7-2, 2005.
161. *Zarys marketingu usług*, red. M. Daszkowska, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

Akty prawne i inne opracowania

1. *Biuletyn Informacji Publicznej*, http://www.biuletyn.abip.pl/dps_lyski/index.php?komunikat=1701&parent=1679,24.09.2008.
2. *Grupa Hotelowa Orbis – wyniki operacyjne 1-3 kwartał 2007*, http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/styczen_2008.pdf, 10.02.2009;
3. *Grupa Hotelowa Orbis*, *Wskaźniki operacyjne 1-4 kwartał 2007*, http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2008.pdf, 10.02.2009.
4. *Grupa Hotelowa Orbis*: *Wskaźniki operacyjne po trzech kwartałach 2008*, http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/Styczen_2009.pdf, 10.02.2009.
5. Raport bieżący 14/2007, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,62&r=j&a=a, 02.07.2009
6. Raport bieżący nr 9/2006, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,62&r=j&a=a, 02.07.2009.
7. Raport bieżący Spółki nr 10/2005.
8. Raport bieżący Spółki nr 9/2006.
9. Raport roczny 2008, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,218, 02.07.2009.
10. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie, Dz.U. z 2004 r. Nr 188, poz. 1945 zm. Dz.U. z 2006 Nr 5, poz. 29.
11. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 30 grudnia 2005 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. (Dz.U. Nr 5, poz.28 i 29).

12. Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2006 rok, 27 kwietnia 2007.
13. Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2007 rok, 17 kwietnia 2008.
14. Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2008 rok.
15. Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2005 r.
16. Sprawozdanie Zarządu z Działalności Orbis S.A. za 2006 r.
17. Statut Orbis S.A.
18. Strategia Grupy Hotelowej Orbis na lata 2007-2011 (Raport bieżący_14_2007), http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,10, 12.07.2007.
19. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (tekst jednolity), Dz. U. z 2004r., nr 223, poz. 2268.
20. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych*, Dz. U. Nr 133, poz. 884.
21. *Zakres normy PN-EN ISO 9000:2001 System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
22. Załącznik do Uchwały nr 79/VI/2007 Rady Nadzorczej „Orbis” S.A. z dnia 1 czerwca 2007r.
23. Załącznik nr 1 do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie, Dz.U. z 2004 r. Nr 188, poz. 1945 zm. Dz.U. z 2006 Nr 5.
24. Załącznik nr 2 do Uchwały nr xxx Zarządu Orbis S.A., *Jednolite definicje dotyczące segmentów gości w wykorzystaniu pokoi*.

Strony internetowe

1. http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/schemat_klasyfikacji.doc, 29.10.2006.
2. http://marketing.rynkologia.pl/flush.php./I_id/231/I_plik/pgl.pdf/, 14.05.2007
3. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/informacje_branza/orbis_broszura.pdf, 04.04.2007.
4. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007.
5. http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1521.htm, 20.07.2007.
6. http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 03.12.2008.
7. http://www.orbis.pl/ir/pliki/raporty_pl/jednostkowe/r2006/biezace/RBJ_09_2006.pdf
8. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007.
9. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/informacje_branza/orbis_broszura.pdf, 04.04.2007.
10. http://isip.sejm.gov.pl/servlet/Search?todo=open&id=WDU19971330883, 18.07.2008.
11. http://pl.wikipedia.org/wiki/Sprzeda%C5%BC_bezpo%C5%9Brednia, 28.02.2009.
12. http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=przewaga%20 konkurencyjna, 10.09.2007.
13. http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/pl/partner?tl=1&l=pl, 19.10.2007.
14. http://www.accorhotels.com/gb/loyalty-program/index.shtml, 23.02.2009.
15. http://www.hotelarze.pl/prawo-turystyka/rozp-kategoryzacja.php, 09.08.2006, http://www.eko.org.pl/lkp/prawo_html/rozporz_hotelarskie.htm, 08.08.2006.

16. http://www.normy.pl/ics6.php?potomek=03&&potomek1=03.120&&potomek2=03.120.10#03 , 23.08.2006.
17. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2008.pdf,
18. http://www.orbis.pl/ir/pliki/raporty_pl/jednostkowe/r2006/biezace/RBJ_09_2006.pdf, 28.03.2007.
19. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007.
20. Serwis relacji inwestorskich Grupy Orbis, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=4,0,14, http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 07.03.2007.
21. http://www.accor.com/gb/upload/pdf/en_bref/Profil_Accor_GB.pdf, 07.03.2007.
22. http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 07.03.2007.
23. http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 07.03.2007.
24. http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#, 07.03.2007.
25. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2008.pdf; 17.07.2009.
26. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/Maj_2009.pdf, 17.07.2009.
27. http://www.orbis.pl/ir/pliki/Publiczne/prezentacje_inwestorskie/marzec_2007.pdf, 04.04.2007.
28. http://www.orbis.pl/pl/olsztyn/hotele/novotel_olsztyn, 28.02.2009.
29. http://www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/novotel_gdansk_centrum, 28.02.2009.
30. http://www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/novotel_gdansk_marina, 28.02.2009.
31. http://www.orbis.pl/pl/gdansk/hotele/mercure_hevelius_gdansk, 28.02.2009.
32. http://www.orbis.pl/index.php?s=55,0,520&h=40, 07.03.2007.
33. http://www.orbis.pl/index.php?s=53,0,518&h=38, 07.03.2007.
34. http://www.orbis.pl/index.php?s=17,0,493&h=8, 07.03.2007.
35. http://www.orbis.pl/index.php?s=74,0,538&h=67, 07.03.2007.
36. http://www.orbis.pl/index.php?s=21,0,495&h=10, 07.03.2007.
37. http://www.orbis.pl/index.php?s=45,0,514&h=33, 07.03.2007.
38. http://www.orbis.pl/index.php?s=29,0,501&h=16, 07.03.2007.
39. http://www.e-hotelarz.pl/artykul/16077/Najwieksze_sieci_w_Polsce.html, 19.06.2009.
40. http://www.e4pq.org/pl/pliki_uzytkownikow/user2/Aktualizacja_dokumentow_ISO.pdf#search =%22PN-ISO%209004-2%22, dnia 23.08.2006.
41. Miniprzewodnik po programie Vitabis, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/vitabis.pdf, 21.03.2007.
42. Regulamin programu Pascal, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/regulamin_programu_PASCAL.pdf, 21.03.2007.
43. Regulamin MasterCard, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/regulamin_Mastercard.pdf, 21.03.2007.
44. Regulamin Vitay-Orlen, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/regulamin_VITAY.pdf, 21.03.2007.
45. Lista hoteli, w których obowiązuje oferta Vitay, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/vitay_lista_19.09.06.pdf, 21.03.2007.

46. Lista hoteli biorących udział w promocji Miles&More, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/mm_hotele_marz_kw2007.pdf, 21.03.2007.
47. Regulamin programu radość życia, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/radosc_zycia_regulamin.pdf, 21.03.2007.
48. http://www.orbis.pl/ir/pliki/raporty_pl/jednostkowe/r2006/biezace/RBJ_09_2006.pdf, 28.03.2007.
49. http://www.orbis.pl/ir/pliki/raporty_pl/jednostkowe/r2005/biezace/RBJ_10_2005.pdf, 28.03.2007.
50. Statut Orbis S.A. 2005_10_11, http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=17,0,186,2, 04.04.2007.
51. http://www.sggw.waw.pl/~zcz_knzd/gazetka/5/05253.html, 08.10.2005.
52. http://www.republika.pl/kgrf348/haccp/iso9000.htm, 04.08.2006.
53. http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=selekcja, 04.11.2006
54. http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=redukcja, 04.11.2006 http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=synteza, 04.11.2006.
55. http://klub.chip.pl/kruk/wstep_do_iso.htm, 23.08.2006.
56. http://www.praxiom.com/iso-9004-2.htm, 23.08.2006.
57. http://www.pzh.org.pl/index.php?pid=3, dnia 24.08.2006.
58. http://www.czasopismologistyka.pl/archiw.php?go=40132, 28.08.2006.
59. http://www.ibspan.waw.pl/~sikorski/tqm/wyk_2.htm, 28.08.2006.
60. http://www.sejm.gov.pl, 09.08.2006. http://www.mgip.gov.pl/NR/rdonlyres/FDEDBFBA-04D4-4A16-B9D4-AAA0F91B7132/0/u_o_usl_tur.doc, 08.08.2006.
61. http://www.pentor.pl/12108.xml, 19.09.2006.
62. http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/PKD/pkd.htm, 29.10.2006.
63. http://pl.wikipedia.org/wiki/Orbis, 28.02.2007.
64. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5_7_49, 28.02.2007.
65. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,15, dnia 28.02.2007
66. Publiczne prezentacje inwestorskie – marzec 2007, 20.03.2007.
67. http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,99&h=60&im=8, 20.03.2007.
68. http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,100&h=60&im=8, 20.03.2007.
69. http://www.orbis.pl/index.php?s=2,0,3571&h=60&im=8, 20.03.2007.
70. http://www.orbis.pl/index.php?s=6,0,113&h=60&im=4, 20.03.2007.
71. http://www.orbis.pl/pl/etap/hotele, 20.03.2007.
72. http://www.orbis.pl/pl/karty_i_programy, 20.03.2007, http://www.orbisonline.pl/program_lojalnosciowy.jsp, 20.03.2007.
73. http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,115&h=60, 20.03.2007. http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,116&h=60, 20.03.2007
74. http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,3082&h=60, 20.03.2007, http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,3474&h=60, 20.03.2007.
75. http://www.accor.com/gb/groupe/accueil.asp, 21.03.2007.
76. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,15,,2, 28.03.2007.

77. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,189, 28.03.2007.
78. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,68, 28.03.2007.
79. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,7,17, 04.04.2007.
80. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,7,20, 04.04.2007.
81. http://www.orbis.pl/Ir/indem.php?s=11,18,210; 04.04.2007.
82. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,28, 04.04.2007.
83. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=17,0,186,2, 04.04.2007.
84. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,7,14, 18.04.2007,
85. http://www.accor.com/gb/groupe/accor_monde/carte.asp, 19.04.2007;
86. http://www.orbis.pl/index.php?s=5,0,110&h=60&im=3, 07.03.2007.
87. http://www.orbis.pl/index.php?s=5,0,111&h=60&im=3, 07.03.2007.
88. http://www.orbis.pl/index.php?s=5,0,112&h=60&im=3, 07.03.2007.
89. http://www.orbis.pl/pl/novotel/hotele, 07.03.2007.
90. http://www.orbis.pl/index.php?s=4,0,107&h=60&im=2, 07.03.2007.
91. http://www.orbis.pl/index.php?s=4,0,108&h=60&im=2, 07.03.2007.
92. http://www.orbis.pl/index.php?s=4,0,106&h=60&im=2, 07.03.2007.
93. http://www.orbis.pl/index.php?s=3,0,103&h=60&im=1, 07.03.2007.
94. www.orbis.pl/ir/index.php?s=12,0,50,1146, 18.07.2007.
95. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,62&b=t&d=2007, 19.07.2007.
96. http://pl.wikipedia.org/wiki/Respondent, 08.12.2007.
97. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,212, 9.05.2007.
98. http://www.orbis.pl/miles_more.jsp, 09.05.2007.
99. http://www.pentor.pl/17065.xml, 27.11.2007.
100. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,10, 12.07.2007.
101. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=4,0,14, 12.07.2007.
102. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,68, 02.12.2008.
103. http://www.accor.com/gb/groupe/accor_monde/carte.asp, 03.12.2008.
104. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,216, 25.05.2008.
105. http://pl.wikipedia.org/wiki/Skala_Likerta, 25.06.2008.
106. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,0,10, 17.07.2008.
107. http://www.pentor.pl/20758.xml, 18.07.2008.
108. http://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikator_internetowy, 09.07.2008
109. http://pl.wikipedia.org/wiki/Poczta_elektroniczna, 19.09.2008
110. http://pl.wikipedia.org/wiki/Franczyza, 10.12.2008.
111. ISO – Abort ISO, http://www.iso.org/iso/about.htm, 22.10.2008.
112. http://www.iso.org/iso/about/iso_members.htm, 22.10.2008.
113. http://www.orbis.pl/ w dniach 01.03.2007 i 16.12.2008.
114. http://www.orbis.pl/pl/etap/hotele, 16.12.2008.
115. http://www.orbis.pl/pl/sofitel/hotele, 16.12.2008.
116. http://www.orbis.pl/?s=0,0,51&j=1&m=16; 01.03.2007 i 16.12.2008.

117. http://pl.wikipedia.org/wiki/Outsourcing, 29.12.2008.
118. http://www.a-club.com/en/program-description.html, 23.02.2009.
119. http://www.a-club.com/en/terms-and-conditions.html, 23.02.2009.
120. http://www.orbis.pl/pl/karty_i_programy, 23.02.2009.
121. http://www.a-club.com/en/membership-levels.html, 23.02.2009.
122. http://pl.wikipedia.org/wiki/Touroperator, 28.02.2009.
123. http://www.a-club.com/en/partners-airlines.html, 28.02.2009.
124. http://www.a-club.com/en/partners-europcar.html, 28.02.2009.
125. http://www.a-club.com/en/partners-clubmed.html, 28.02.2009.
126. http://www.a-club.com/en/partners-mouvango.html, 28.02.2009.
127. http://pl.wikipedia.org/wiki/Program_lojalno%C5%9Bciowy, 09.05.2007
128. http://www.intur.com.pl/baza.htm, 08.07.2009.
129. http://www.intur.com.pl/korzystajacy.htm, 08.07.2009.
130. http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=81, 08.07.2009.
131. http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=82, 08.07.2009.
132. http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=83, 08.07.2009.
133. http://www.intur.com.pl/bazy/korz_tabl/korz.php?t=84, 08.07.2009.
134. http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza3.htm, 08.07.2009.
135. http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza4.htm, 08.07.2009.
136. http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza5.htm, 08.07.2009.
137. http://pl.wikipedia.org/wiki/Leasing, 24.08.2009.
138. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=5,0,68, 24.08.2009.
139. http://www.orbis.pl/ir/index.php?s=11,18,218, 24.08.2009.
140. http://www.orbis.pl/?s=0,0,65&j=1&m=21; http://www.orbis.pl/?s=0,0,76&j=1&m=25;
141. http://www.orbis.pl/?s=0,0,81&j=1&m=27; http://www.orbis.pl/?s=0,0,20&j=1&m=5;
142. http://www.orbis.pl/?s=0,0,84&j=1&m=28; http://www.orbis.pl/?s=0,0,46&j=1&m=14;
143. http://www.orbis.pl/?s=0,0,96&j=1&m=32; http://www.orbis.pl/?s=0,0,23&j=1&m=6;
144. http://www.orbis.pl/?s=0,0,87&j=1&m=29; http://www.orbis.pl/?s=0,0,68&j=1&m=22;
145. http://www.orbis.pl/?s=0,0,14&j=1&m=3; http://www.orbis.pl/?s=0,0,8&j=1&m=1;
146. http://www.orbis.pl/?s=0,0,28&j=1&m=8; http://www.orbis.pl/?s=0,0,31&j=1&m=9;
147. http://www.orbis.pl/?s=0,0,34&j=1&m=10; http://www.orbis.pl/?s=0,0,40&j=1&m=12;
148. http://www.orbis.pl/?s=0,0,37&j=1&m=11; http://www.orbis.pl/?s=0,0,11&j=1&m=2;
149. http://www.orbis.pl/?s=0,0,43&j=1&m=13; http://www.orbis.pl/?s=0,0,25&j=1&m=7;
150. http://www.orbis.pl/?s=0,0,49&j=1&m=15; http://www.orbis.pl/?s=0,0,73&j=1&m=24;
151. http://www.orbis.pl/?s=0,0,54&j=1&m=17; http://www.orbis.pl/?s=0,0,62&j=1&m=20;
152. http://www.orbis.pl/?s=0,0,57&j=1&m=18; http://www.orbis.pl/?s=0,0,17&j=1&m=4;
153. http://www.orbis.pl/?s=0,0,59&j=1&m=19; http://www.orbis.pl/?s=0,0,90&j=1&m=30;
154. http://hotelarze.pl/hot/ranking-hoteli-2008.php, 10.06.2009.
155. 20.03.2007,http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,2903&h=60, 20.03.2007.
156. http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,2905&h=60, 20.03.2007.

157. Orbis Gold Club, http://www.orbis.pl/pliki/Inne/OGC.pdf, 21.03.2007.

Spis rysunków

Spis tablic

Aneks

Spis załączników

Załącznik 1	Uniwersalny wzorzec jakości usług do użytku klienta (UWJUB)
Załącznik 2	Uniwersalny wzorzec jakości usług do użytku dostawcy (UWJUD)
Załącznik 3	Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie
Załącznik 3A	Wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli - I. Zewnętrzne elementy zagospodarowania i urządzenia
Załącznik 3B	Wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli - II. Instalacje i urządzenia techniczne
Załącznik 3C	Wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli - III. Podstawowe elementy dotyczące funkcji, programu obsługowego i użytkowości obiektu
Załącznik 3D	Wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli - IV. Część mieszkalna
Załącznik 3E	Wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli - V. Oferta usług podstawowych i uzupełniających
Załącznik 3F	Wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli – VI. Inne
Załącznik 3G	Wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli – Minimalne wymagania w zakresie dostosowania obiektów, do potrzeb osób niepełnosprawnych
Załącznik 4	Wykaz aktualnych dokumentów opracowanych w ISO/TC 176 i ich polskich odpowiedników oraz prace w toku w ISO/TC 176
Załącznik 5	Rozmieszczenie przestrzenne hoteli Grupy Hotelowej Orbis
Załącznik 6	Hotele *Novotel* w Polsce
Załącznik 7	Hotele *Mercure* w Polsce
Załącznik 8	Hotele *Ibis* w Polsce
Załącznik 9	Hotele *Orbis* w Polsce
Załącznik 10	Hotele *Sofitel* w Polsce
Załącznik 11	Hotele *Etap* w Polsce
Załącznik 12	Program *Vitabis* – hotele *Ibis*
Załącznik 13	Program *Orbis Gold Club*
Załącznik 14	Regulamin programu *Pascal*
Załącznik 15	Regulamin programu *MasterCard*
Załącznik 16	Regulamin programu *Vitay – Orlen*
Załącznik 17	Lista hoteli, w których obowiązuje oferta *Vitay*
Załącznik 18	Lista hoteli, w których obowiązuje oferta *Miles&More*